

Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos  
Humanos ‘*core*’ ao negócio

Sérgio Caldeirinha

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Dr. Carlos Dias da Silva, docente, ISCTE Business School,

Departamento de Gestão

Outubro 2012

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

### Resumo

Pressionadas pelo contexto económico desfavorável e pela manutenção da posição competitiva, as organizações têm vindo a encontrar novas formas de interação inter-organizacionais, de forma a conjuntamente suprirem os seus *gaps* de *performance*. O *outsourcing* tem sido uma das ferramentas ao dispor do Gestor, que quando bem usada tem servido para incorporar competências na sua rede de negócios, alargando e potenciando o crescimento e a melhor ancoragem nos seus mercados nativos. Contudo, as tradicionais formas de *outsourcing* têm sido questionadas e as suas fronteiras testadas, fruto de necessidades cada vez mais refinadas e ousadas. O que hoje é *core*, amanhã poderá ser entregue e gerido por competências externas que o farão com níveis de serviço crescentes fruto da sua especialização e curva de experiência. Para contribuir para este alargar de fronteiras, explora-se na presente investigação a permeabilidade dos gestores nacionais para reduzirem o limite das competências que devem considerar *core* de negócio, entre algumas outras variáveis concêntricas ao tema, concluindo-se que existe algum 'espaço' no alargando da fronteira dos recursos, que admitem poder vir a externalizar.

Palavras-chave: ‘*Core*’, ‘*Network*’, Externalização, ‘*Outsourcing*’, Indústria automóvel

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

### Abstract

Pressured by the current unfavorable economic environment and impelled to maintain the competitive position, organizations have been finding new forms of inter-organizational interaction, to jointly suppress their *performance* gaps. The *outsourcing* has been one of the tools available to the manager. When properly used, it has been served to incorporate skills in its business *network*. By doing so, it has extended and enhanced growth and promoted a better anchoring in their native markets. However, the traditional forms of *outsourcing* have been questioned and its traditional borders have been tested, due to increasingly refined and bold organizational needs. What is *core* today, can tomorrow be executed and managed by external sourcers with increased service levels, result of their expertise and curve experience. Contributing to this widening of frontiers, the current study explores the permeability of portuguese managers to reduce the limit of what should be considered *core* business. The study concludes that there is some 'space' on the mind of these managers to enhance the tradicional "resource border" of what they admit to outsource.

Keywords: ‘*Core*’, ‘*Network*’, Externalization, ‘*Outsourcing*’, Automotive Industry

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

## Índice Geral

1	Introdução.....	9
2	Caracterização e Enquadramento da Problemática .....	10
2.1	A Problemática da Missão e da Estratégia na condução do Negócio.....	10
2.2	A Problemática do ‘core’ do Negócio nas decisões de externalização .....	12
2.2.1	Perspectiva da Fonte de Recursos [Resource Base View] .....	15
2.2.2	Teoria da Dependência dos Recursos [ <i>Resource Dependency Theory</i> ].....	15
2.2.3	Economia dos Custos de Transacção [ <i>Transaction Cost Economics</i> ] .....	16
2.2.4	Abordagem às Competências Nucleares [ <i>Core Competency Approach</i> ].....	17
2.2.5	Abordagem ao <i>Network</i> Industrial [ <i>Industrial Network Approach</i> ].....	19
2.3	A Problemática do <i>Network</i> empresarial e a aquisição de conhecimentos.....	21
2.4	Uma síntese da Problemática e das diferentes abordagens ao <i>Outsourcing</i> .....	25
3	Definição e caracterização do Problema .....	28
3.1	Áreas a externalizar .....	29
3.2	Razões para externalizar .....	30
3.3	Formas de externalizar.....	30
3.4	Síntese do Problema .....	31
4	Metodologia .....	33
4.1	Tipo de Estudo.....	33
4.2	Objectivos do Estudo.....	35
4.3	População.....	36
4.4	Amostra .....	36
4.4.1	Limitações na fase de recolha de dados e Autenticidade dos dados .....	37
4.5	Recolha de Dados .....	38
4.6	Questionário.....	40
4.7	Entrevistas .....	41
5	Análise de Informação .....	43
5.1	Análise Estatística dos Dados.....	43
5.1.1	Questionários.....	43
5.2	Síntese dos Resultados.....	88
5.2.1	Síntese da Secção 1: Questões de Caracterização .....	89
5.2.2	Síntese da Secção 2: Questões de Contexto – parte 1 de 3 .....	89

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

5.2.3	Síntese da Secção 2: Questões de Contexto – parte 2 de 3 .....	90
5.2.4	Síntese da Secção 2: Questões de Contexto – parte 3 de 3 .....	91
5.2.5	Síntese da Secção 3 .....	92
5.2.6	Síntese da Secção 3: Questões Especificas de Estudo – parte 1/3 Razões para Externalizar .....	92
5.2.7	Síntese da Secção 3: Questões Especificas de Estudo – parte 2/3 Áreas a Externalizar .....	93
5.2.8	Síntese da Secção 3: Questões Especificas de Estudo – parte 3/3 Formas de Externalizar .....	95
5.2.9	Interpretações relevantes .....	95
5.2.10	Síntese das Entrevistas .....	97
6	Análise Crítica dos Resultados.....	101
6.1	Importância dos Resultados.....	101
6.2	Generalização dos Resultados .....	102
7	Conclusões .....	102
8	Referências Bibliográficas .....	108
9	Anexos.....	110
9.1	Anexo 1 – Questionário.....	110
9.2	Anexo 2 – Guião.....	118

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### Índice de Tabelas

Tabela 1 – Categorização possível das Actividades Organizacionais.....	18
Tabela 2 – Enquadramento e síntese dos vários conceitos de <i>Outsourcing</i> [1/2]; adotado de (Roehrich, 2008, p. 82).....	27
Tabela 3 – Enquadramento e síntese dos vários conceitos de <i>Outsourcing</i> [2/2]; adotado de (Parry & Roehrich, 2009, p. 45).....	28
Tabela 4 – Razões, Áreas e Formas de externalização; adotado de (Kakabadse & Kakabadse, 2005, p. 186).....	32
Tabela 5 – Planos de Níveis de Investigação (Exploratório e Descritivo); adotado de (Fortin, 2003, p. 136).....	34
Tabela 6 – Síntese Metodológica .....	42
Tabela 7 – Questão i.....	43
Tabela 8 – Questão ii.....	44
Tabela 9 – Questão iii.....	44
Tabela 10 – Questão iv.....	44
Tabela 11 – Respostas iv.....	45
Tabela 12 – Questão v.....	45
Tabela 13 – Respostas v.....	45
Tabela 14 – Questão vi.....	46
Tabela 15 – Respostas vi.....	46
Tabela 16 – Questão vii.....	47
Tabela 17 – Questão viii.....	47
Tabela 18 – Questão ix.....	47
Tabela 19 – Respostas ix.....	48
Tabela 20 – Questão 1.....	48
Tabela 21 – Respostas 1.....	48
Tabela 22 – Questão 2.....	49
Tabela 23 – Respostas 2.....	49
Tabela 24 – Questão 3.....	50
Tabela 25 – Respostas 3.....	50
Tabela 26 – Questão 3.1.....	51
Tabela 27 – Questão 3.2.....	51
Tabela 28 – Questão 4.....	51
Tabela 29 – Respostas 4.....	52
Tabela 30 – Questão 5.....	52
Tabela 31 – Respostas 5.....	52
Tabela 32 – Questão 6.....	53
Tabela 33 – Respostas 6.....	53
Tabela 34 – Questão 7.....	54
Tabela 35 – Respostas 7.....	54
Tabela 36 – Questão 8.....	55
Tabela 37 – Respostas 8.....	55

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Tabela 38 – Questão 8.1 .....	56
Tabela 39 – Questão 8.2 .....	56
Tabela 40 – Questão 9 .....	57
Tabela 41 – Respostas 9 .....	57
Tabela 42 – Questão 9.1 .....	57
Tabela 43 – Questão 10 .....	58
Tabela 44 – Respostas 10 .....	58
Tabela 45 – Questão 10.1 .....	59
Tabela 46 – Questão 11   teoria 1 .....	60
Tabela 47 – Respostas 11   teoria 1 .....	60
Tabela 48 – Respostas 11   teoria 2 .....	61
Tabela 49 – Respostas 11   teoria 2 .....	61
Tabela 50 – Questão 11   teoria 3 .....	62
Tabela 51 – Respostas 11   teoria 3 .....	62
Tabela 52 – Questão 12   Perspectiva da Fonte de Recursos .....	63
Tabela 53 – Respostas 12   Perspectiva da Fonte de Recursos .....	64
Tabela 54 – Questão 12   Teoria da Dependência dos Recursos .....	64
Tabela 55 – Respostas 12   Teoria da Dependência dos Recursos .....	65
Tabela 56 – Questão 12   Economia dos Custos de Transacção .....	66
Tabela 57 – Respostas 12   Economia dos Custos de Transacção .....	66
Tabela 58 – Questão 12   Abordagem às Competências Nucleares .....	67
Tabela 59 – Respostas 12   Abordagem às Competências Nucleares .....	67
Tabela 60 – Questão 12   Abordagem ao <i>Network</i> Industrial .....	68
Tabela 61 – Respostas 12   Abordagem ao <i>Network</i> Industrial .....	69
Tabela 62 – Questão 13 .....	70
Tabela 63 – Questão 14 .....	71
Tabela 64 – Respostas 14 .....	71
Tabela 65 – Questão 15 .....	71
Tabela 66 – Respostas 15 .....	72
Tabela 67 – Questão 16 .....	72
Tabela 68 – Respostas 16 .....	72
Tabela 69 – Questão 17 .....	74
Tabela 70 – Questão 18 .....	74
Tabela 71 – Respostas 18 .....	74
Tabela 72 – Questão 19 .....	75
Tabela 73 – Respostas 19 .....	75
Tabela 74 – Questão 20 .....	76
Tabela 75 – Respostas 20 .....	76
Tabela 76 – Questão e respostas 21 .....	77
Tabela 77 – Questão e respostas 22 .....	80
Tabela 78 – Questão e respostas 23 .....	83
Tabela 79 – Questão e respostas 24 .....	86
Tabela 80 – Questão e respostas 25 .....	87

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

## Índice de Figuras

Figura 1 - Interbrand   Best Global Brands 2011 .....	24
Figura 2 – Resultados das intervenções da OMCD num conjunto de 31 dos seus fornecedores .....	25
Figura 3 - Questionário .....	41
Figura 4 – Respostas iv .....	45
Figura 5 – Respostas v .....	46
Figura 6 – Respostas vi .....	46
Figura 7 – Respostas ix .....	48
Figura 8 – Respostas 1 .....	49
Figura 9 – Respostas 2 .....	49
Figura 10 – Respostas 3 .....	50
Figura 11 – Respostas 4 .....	52
Figura 12 – Respostas 5 .....	53
Figura 13 – Respostas 6 .....	54
Figura 14 – Respostas 7 .....	54
Figura 15 – Respostas 8 .....	55
Figura 16 – Respostas 9 .....	57
Figura 17 – Respostas 10 .....	58
Figura 18 – Respostas 11   teoria 1.....	61
Figura 19 – Respostas 11   teoria 2.....	62
Figura 20 – Respostas 11   teoria 3.....	63
Figura 21 – Respostas 12   Perspectiva da Fonte de Recursos .....	64
Figura 22 – Respostas 12   Teoria da Dependência dos Recursos .....	65
Figura 23 – Respostas 12   Economia dos Custos de Transacção .....	66
Figura 24 – Respostas 12   Abordagem às Competências Nucleares .....	68
Figura 25 – Respostas 12   Abordagem ao <i>Network</i> Industrial .....	69
Figura 26 – Respostas 13 .....	70
Figura 27 – Respostas 14 .....	71
Figura 28 – Respostas 18 .....	74
Figura 29 – Respostas 19 .....	75
Figura 30 – Respostas 20 .....	76
Figura 31 – Respostas 21 .....	78
Figura 32 – Respostas 22 .....	80
Figura 33 – Respostas 23 .....	84
Figura 34 – Respostas 24 .....	86
Figura 35 – Respostas 25 .....	88
Figura 36 – Respostas 22 hierarquizadas .....	93
Figura 37 – Respostas 23 hierarquizadas .....	94

## 1 Introdução

Este trabalho de investigação sobre estado de maturidade dos nossos Gestores no que respeita às linhas orientadoras que regulam a sua decisão em matérias de *Sourcing* e *Outsourcing* de colaboradores directos para os seus processos e áreas ‘*core*’ de negócio, pretende avaliar se essa maturidade está em linha com práticas e tendências já consolidadas de economias mais maduras, como a dos Estados Unidos da América e as Europeias.

Esta temática e problemática é exploratória e dada a elevada escassez de informação e estudos, torna-se num documento-base para novas iterações de aprofundamento do conhecimento a realizar no futuro.

Em particular no que respeita ao âmbito da população a estudar, definiu-se como área de envolvência de estudo, todo o *cluster* dos fornecedores de componentes para a indústria automóvel, instalados e a produzir em Portugal.

Durante a Caracterização da Problemática, pretendeu-se seleccionar e abordar alguns dos aspectos que melhor poderão contribuir para a pretendida percepção do estado de maturidade do Gestor. Foram três os aspectos identificados para uma abordagem mais profunda e selectiva: a existência e vivência de uma Missão e da Estratégia na condução do negócio e de como estas moldam o Gestor; a definição do que é considerado actividade ou competência ‘*core*’ de negócio; e de como os pré-conceitos e paradigmas influenciam as decisões e a problemática do *network* empresarial, enquanto modo de aquisição e utilização de conhecimentos e competências diferenciadoras, de modo a aumentar a competitividade do negócio relativamente aos seus concorrentes de mercado.

Os factos, observações e a análise decorrente serão a matérias-prima e a substância para a listagem das conclusões da investigação e permitirão identificar as limitações actuais e os eixos de investigações futuras.

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

## 2 Caracterização e Enquadramento da Problemática

### 2.1 A Problemática da Missão e da Estratégia na condução do Negócio

Na óptica do dilema entre eficiência e eficácia, no contexto específico da gestão dos recursos pelas Altas Direcções das empresas nas suas tomadas de decisão relativas ao seu negócio, a externalização [*outsourcing*] de actividades tem surgido como uma dessas decisões pertencentes a esse dilema, numa tentativa de obtenção de economias de escala e de redução de custos de infraestrutura (Kakabadse & Kakabadse, 2005).

A gestão de um negócio comandada por uma Visão e Missão lúcidas, permitem ao gestor antecipar decisões estratégicas de modo a garantir a continuidade e sustentabilidade do seu negócio. Particularmente quando à luz da externalização de actividades, permitem pensar e investigar quais são possíveis de transitar do seu ‘core’ da estrutura organizacional para um regime de serviço, introduzindo eficiência no Negócio.

A externalização|*outsourcing* é uma prática regular e já muito estudada, tendo originado modelos de implementação e gestão com base em teorias várias, mas também criado conjuntamente alguns paradigmas. A muito conhecida divisão entre actividades ‘core’ de negócio, ‘near core’ e não ‘core’, é uma das que mais tem suscitado indecisões aos gestores, criando o paradigma das que podem e devem ser externalizáveis, daquelas que não o devem.

É importante nesta contextualização inicial, esclarecer a importância da relação entre negócio e as actividades do negócio, nunca caindo na ligeireza de as confundir. A importância deste alerta é premente para quem numa posição de liderança, tem de manobrar a sua organização numa rota esclarecida, que é muitas vezes simultaneamente estreita.

A Missão de uma organização define assim o seu objectivo primário ou a sua causa raiz de existência. Comunica o que disponibiliza à sociedade (Wheelen & Hunger, 2008). Uma Missão bem redigida, comunica sem ambiguidades o propósito que a distingue de todas as outras do seu género e qual o seu âmbito operacional em termos de serviço ou produto oferecido e quais os mercados alvo. Colocar em palavras o que a organização é hoje e no que se pretende tornar no futuro é uma das maiores virtudes de um qualquer CEO, a julgar pelo inquérito realizado a mais de 1500 gestores de topo de mais de 20 países diferentes, quando

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

questionados sobre o comportamento mais vincado que deve possuir. Concretamente, 98% das respostas referiram a ‘*strong sense of Vision*’ (Wheelen & Hunger, 2008, p. 49).

Admitindo que o assunto anterior está esclarecido do ponto de vista do gestor, i.e., ter bem clara a Missão do seu negócio, importa referir que é esta que deve conduzir ao (re)alinhamento estratégico da empresa, nunca admitindo a externalização do negócio, a essência da sua existência, mas colocando em perspectiva o conjunto das suas actividades, identificando e categorizando as que são ‘core’, de todas as restantes.

A questão de fundo é nunca comprometer a Missão, sendo esta o patamar de partida para toda a discussão interna sobre novas formas de gestão, na obtenção de ganhos de eficiência e flexibilidade, incluindo também o recurso ao *outsourcing*.

O *outsourcing* envolve a aquisição de Produtos|Serviços a organizações externas com base em contractos de longo prazo em vez da sua fabricação|execução com recursos internos (Wheelen & Hunger, 2008), sendo o fornecedor quem detem as competências, o domínio dos processos e das metodologias, a tecnologia e os recursos especializados para a realização mais eficiente desses Produtos|Serviços. Definição aliás corroborada por Calabrese & Erbetta, 2005 ao argumentar que o *outsourcing* tem impacto nos indicadores de crescimento da organização e que deve mesmo ser compreendido, como uma condição chave nesse crescimento. A observação da realidade neste ‘cluster’ em estudo (Holweg, 2008), permite concluir pela veracidade do argumento anterior, concluindo este que tem havido um volume crescente de actividades de valor acrescentado que é de facto externalizado.

Tem-se igualmente verificado uma dificuldade de acesso ao capital, que se manifesta de forma vincada e torna-se hoje uma das mais sérias barreiras ao desenvolvimento e à alavancagem de iniciativas relacionadas com o negócio. Às organizações é-lhes pedido que sejam mais ágeis e eficientes para corresponder as crescentes expectativas dos seus clientes. Devem assim estar particularmente atentas aos focus nos desperdícios, identificando o trabalho de valor acrescentado e irradicando ou reduzindo o de não valor acrescentado, incorporando eficiência no uso dos seus meios produtivos, recursos e meios.

A última década viu crescer entre a comunidade empresarial uma discussão cada vez mais participada sobre o *outsourcing* de actividades e profissionais ‘core’ e de actividades de suporte, numa variedade cada vez mais alargada de funções. Para além do volume crescente

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

de literatura que descreve diferentes facetas do *outsourcing*, as empresas de consultoria empresarial interpretam o *outsourcing* como uma arma de luta num mercado competitivo, bem como uma nova forma de concentração na estratégia do negócio.

Esta estratégia corporativa deve tomar a forma de um plano, onde a organização comunica como se propõe atingir a sua Missão e os seus objectivos. Numa organização clássica, um plano estratégico contempla três tipos de decisões estratégicas: a Corporativa, a de Negócio e a Funcional (Wheelen & Hunger, 2008). A Corporativa descreve em alto nível a ‘direcção’ a tomar em termos de crescimento (*growth, stability & retrenchment*) e contempla decisões acerca da gestão do portfolio de produtos/serviços. Mas é com a definição da estratégia de Negócio e com a estratégia Funcional, definidas ao nível da unidade de negócio que se tomam as decisões em termos da melhoria da posição concorrencial no seio do mercado alvo, onde a organização actua e se enfatiza a necessidade de maximização da produtividade dos recursos disponíveis.

A problemática da Missão e da estratégia definem um contexto de difícil gestão, para a gestão de topo, onde as variáveis são muitas, são complexas e onde o seu grau de (in)dependência não é muitas vezes claramente percebido, colocando uma pressão muito grande sobre o teor acertado das decisões tomadas pelas Altas Direcções, no satisfazer das necessidades crescentes de clientes inseridos em mercados globais, dinâmicos, onde tempos de entrega, preço e qualidade do produto ou serviço são apenas uma característica inicial de selecção. Como consequência, cada organização deve tomar decisões na procura de novas formas de adquirir competitividade e constante capacidade de adaptação. Esta perspectiva reforça o uso do *outsourcing* como prática a considerar na manutenção e incremento desta vantagem competitiva sobre os seus rivais (Parry & Roehrich, 2009).

### 2.2 A Problemática do ‘core’ do Negócio nas decisões de externalização

O *outsourcing* tem migrado da envolvente das actividades periféricas do negócio, em direcção a um alargamento de âmbito, contemplando actividades e pessoas ‘core’ ao negócio. Porém, de acordo com Roehrich (2008, p. 75), “...*Managers in the customer-conscious automotive market have to thoroughly understand the concept and the associated risks in order to benefit from outsourcing practice.*”. Acerca deste “...*thoroughly understand the concept and the*

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

*associated risks...*” importa reter algumas das mais completas descrições do que é efectivamente o *outsourcing*, deixando de lado as definições mais superficiais e genericamente conhecidas. Parry & Roehrich (2009, p. 42) referem Arnold (2000) e definem *outsourcing* numa óptica mais lata de valor acrescentado e não apenas numa óptica redutora de ‘*make-or-buy*’, afirmando que “...a firm utilises the resources outside organisational boundaries to create value. Reconhecendo contudo o dilema da definição do que são as competências ‘core’ do negócio, Parry & Roehrich (2009, p. 42) acrescentam a visão de Sharpe (1997) que define *outsourcing* como “...turning over a part or all of those functions that fall outside the organisation’s chosen core competencies to an external supplier whose core competencies are the functions being outsourced”. Mas é a própria definição de Parry & Roehrich (2009, p. 42) a mais arrebatadora e completa, contextualizando-a num ambiente de mercado global e numa óptica de estratégia corporativa e não meramente numa vertente operacional: “Seen from the view of strategic flexibility, outsourcing is just one way in which the boundary of an organisation can be adjusted in response to changing global markets”. É deveras estimulante pensar nesta perspectiva de ‘fronteira’ e como de facto esta pode ser dinâmica ‘*overtime*’, alargando-se ou retraindo-se consoante o contexto e não como um dogma que aguarda ser questionado.

Também Mol (2005) no seu artigo sobre a ligação entre actividades de R&D e a prática do *outsourcing* na indústria germânica, questiona se a intensidade de R&D pressupõe uma relação negativa com a extensão da prática do *outsourcing*, tentando concluir sobre a zona de ‘fronteira’. Nele analisa a ligação entre uma actividade considerada emblemática no conjunto das actividades consideradas ‘core’ e que paradigmaticamente tem sido considerada por vários autores como nunca podendo ser externalizada. Existe neste contexto e argumentário, uma similitude muito próxima do propósito motivador da presente tese.

Advoga-se há muito que o elevado conhecimento técnico em processos industriais, detido pelos profissionais ao serviço de uma qualquer organização, devem levar a baixos índices de *outsourcing*. Esta corrente de opinião foi criada e suportada pela teoria TCE, *Transaction Cost Economics*, que é um modelo que claramente prediz que o *outsourcing* ocorre sob condições de baixa especificidade técnica, baixa incerteza (Williamson, 1981) e com baixos níveis de transacções. Quando as transacções são de elevada especificidade, com risco elevado de oportunismo (uso indevido do *know-how* adquirido), a externalização falha, advoga a teoria, forçando a organização a não tentar a externalização das transacções (Walker

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

& Weber, 1984). Por similitude, se um determinado ‘bem’ tem uma elevada procura, os custos das transacções sobem (encontro entre Procura e Oferta) e o estímulo para a internalização também. Parece poder aferir-se a partir desta linha de raciocínio que a escassez da oferta, associada à elevada especificidade técnica, estimulam a decisão do Gestor|Administrador no sentido de não externalizar estas actividades.

Ainda na linha de pensamento da TCE, dois outros autores Malerba & Orsenigo (1993) defendem que as indústrias detentoras de produtos de elevada complexidade técnica, que não geram estímulos de apropriação indevida|ilícita pelos seus vários *stakeholders* e em que o conhecimento tácito é abundante, optam preferencialmente pela integração vertical como solução. Como argumento de reforço Patel & Pavitt (1997) mostraram que muitas grandes multinacionais mantêm competências num leque alargado de tecnologias. Facto que o conhecimento empírico da realidade, mesmo a portuguesa, ao longo da última década também parece reflectir.

Complementarmente, explicações com base no conhecimento, *knowledge-based* (Grant, 1996) (Kogut & Zander, 1992) e com base nos recursos, *resource-based*, sugerem que as actividades candidatas à externalização são aquelas em que não se é especialista (ou não se é particularmente qualificado), comumente apelidadas de não ‘core’.

Será portanto conveniente e oportuno deixar um testemunho conciso, porém bem definido, destas abordagens, o que as caracteriza e o que as diferencia em rigor. Parry & Roehrich (2009) fazem bem esta síntese ao sumarizarem quatro abordagens distintas:

- Perspectiva da Fonte de Recursos [*Resource Base View*]
- Teoria da Dependência dos Recursos [*Resource Dependency Theory*]
- Economia dos Custos de Transacção [*Transaction Cost Economics*]
- Abordagem às Competências Nucleares [*Core Competency Approach*]

Porém, para que este testemunho fique completo, caracterizando os conceitos mais conhecidos que regulam as abordagens ao *outsourcing*, Roehrich (2008) acrescenta ainda mais um outro:

- Abordagem ao *Network* Industrial [*Industrial Network Approach*]

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### 2.2.1 Perspectiva da Fonte de Recursos [Resource Base View]

Esta abordagem assume que os recursos da organização são o argumento para a formulação da sua estratégia. O que é central nesta abordagem é o *focus* nos recursos internos e nas suas competências como catalisadores do conhecimento, assumindo estes a função do desenvolvimento organizacional de forma a consolidar competências diferenciadoras. Neste particular, ‘competência’ pode ser descrita como “a competitively valuable activity that a company performs better than its rivals [and which] represents a competitively superior resource strength” (Thompson et al., 2005, p.91). O argumento de fundo refere que a organização obterá lucros acrescidos devido aos baixos custos conseguidos pela optimização dos seus recursos produtivos, (Lonsdale, 1999). Poderemos também acrescentar que a organização obterá lucros acrescidos devido aos baixos custos conseguidos pela optimização das capacidades produtivas ou através da diferenciação dos seus produtos, abrindo portas a conceitos únicos em termos do valor que disponibiliza aos seus clientes e cobrando-lhes um ‘prémio’ por isso. Neste caso, a organização deve defender a todo o custo este seu conjunto de recursos para minimizar o efeito das substituições e imitações. Na perspectiva do *outsourcing*, uma outra forma de ganhar lucros acrescidos, é manter todos os recursos estratégicos dentro das ‘fronteiras’ da organização, sendo isto mais fácil se forem criadas realidades onde estes só sejam eficientes, se utilizados em conjunto com outros recursos internos, perdendo essa eficiência se utilizados em outros contextos fora da organização que lhes deu origem. Em síntese, a teoria do ‘*Resource Based View*’ advoga que se a organização externalizar alguns dos seus recursos, perderá o domínio e controlo sobre o seu ‘core’ ou como referiu (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), a competitividade de uma organização depende da sua habilidade para adquirir e defender posições de vantagem respeitantes a recursos que sejam importantes para a produção e distribuição.

### 2.2.2 Teoria da Dependência dos Recursos [*Resource Dependency Theory*]

Esta abordagem é diferente da anterior, pois foca-se no ambiente externo à organização e não no interno. Todas as organizações dependem das relações que estabelecem e mantêm com outras, nomeadamente ao nível da necessidade de matérias-primas, peças, produtos e serviços,

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

terrenos, empregados, financiamento, conhecimento, tecnologia, etc. Tudo isto representa apenas que uma organização não é autónoma, nem autosubsistente e que depende e necessita destas relações para ultrapassar as suas limitações. É como se a organização necessitasse de se adaptar em permanência a toda esta incerteza de contexto, para lidar com estas interdependências mais problemáticas. (Pfeffer and Salancik, 1978). Interdependências essas que, como no caso do *outsourcing*, são determinadas pela criticidade do recurso para a organização, pelo número de potenciais fornecedores e pelo custo da mudança entre fornecedores.

Em conclusão, a estratégia de externalização de cada organização consiste na avaliação do grau de dependência da organização de outras organizações, de forma a adquirir recursos críticos e assim suprir *gaps* de *performance*, que de outra forma seriam ineficientemente geridos, caso o fossem somente com recursos internos.

### 2.2.3 Economia dos Custos de Transacção [*Transaction Cost Economics*]

Esta outra abordagem cria uma perspectiva diferente de análise, afirmando que as actividades económicas de uma organização dependem do balanço entre a economia de produção e dos custos com as transacções. Esta perspectiva foi introduzida por *Coase* em 1930 e posteriormente desenvolvida por *Williamson*, já mais tarde na década de 70 do mesmo século. As apelidadas ‘transacções’ são encaradas como a unidade para as trocas económicas entre os ‘actores’, dentro ou fora da organização (Williamson, 1985; 2008). Assim, o sucesso de uma organização à luz da presente perspectiva, depende de uma correcta e eficaz gestão das ‘transacções’ e permite criar um contexto de avaliação em termos das possíveis opções relativas ao *outsourcing*. Existem portanto duas opções nesta ponderação ou balanço. Por um lado a opção de externalizar, pelo outro a opção de realização com meios de produção internos, considerando nesta análise dois tipos de custos distintos; os custos de produção e os custos com as ‘transacções’. Parry & Roehrich (2009, p. 43), referem Cheon et al. (1995), citando que “*smaller production cost can be achieved by the decision to outsource, primarily due to the economies of scale that a provider might have*”. O outro termo deste balanço, refere contudo que a externalização obriga a maiores custos com as ‘transacções’ decorrentes das negociações, monitorização e reforço de contractos, colocando ênfase sobre os factores

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

que influenciam a magnitude destes custos e que devem portanto governar esta avaliação. De acordo com Parry & Roehrich (2009, p. 43) quando referem Williamson (1985), são três os factores:

1. “*asset specificity or the degree to which the transaction will produce an asset that is dedicated to a special purpose*”;
2. “*the degree of uncertainty in the environment such as unpredictable markets, technological and economic trends*”;
3. “*infrequency of contracting*”.

### 2.2.4 Abordagem às Competências Nucleares [*Core Competency Approach*]

É com a década de 90 do século XX que Prahalad e Hamel (1990) citados por Parry & Roehrich (2009) anunciam que a fonte da vantagem competitiva reside nas competências nucleares, aquelas que definem o conjunto das capacidades que distinguem uma organização das suas rivais, e afirmam que a estratégia da organização deve cultivar, promover e catalisar estas competências nucleares. Esta abordagem focada nas competências nucleares, permite uma análise à luz das competências externas que conseguem ter preponderância sobre as existentes na organização, sendo que a organização deve reflectir, na possível externalização das actividades em que não consegue ser a melhor ou naquelas em que não precisa de ser a melhor (Parry & Roehrich, 2009). Ou ainda, considerar em simultâneo a real importância estratégica e a capacidade da organização em suplantar a concorrência, nas suas decisões de externalização. Esta perspectiva baseada nas competências é crítica para alimentar a permanente discussão que o Gestor|Administrador deve conduzir sobre as ‘fronteiras’ da organização. A este respeito fica o testemunho de um Director de IT da área das *Utilities*: “*We have outsourced all of our noncore activities. There are only a few sacrosanct activities that we do not consider for outsourcing, such as strategy planning. But then again, that is today, tomorrow we may start debating it.*”, (Kakabadse & Kakabadse, 2005, p. 194).

Este tipo de atitude perante o negócio, tenta contrariar as abordagens tradicionais que referem o *outsourcing* do ‘core’ do negócio como tendo riscos, aliás, visão suportada por muitos no mundo empresarial e académico (o argumento de fundo refere a possibilidade da empresa ficar ‘vazia’, subtraído que foi o seu *know-how* e as suas competências pelo *outsourcer* ou

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

pelos rivais). Porém, é reflexo de uma nova vaga de líderes, que pensa a organização no seu estado futuro e à luz de como percebe o seu negócio, modelado pelas realidades em permanente dinâmica e mutação.

Como as ‘actividades core’ residem principalmente nas áreas das ‘competências core’, aquelas que são críticas à sobrevivência da organização, é recomendável compreender este último conceito. Ao colocar as competências nucleares no centro do negócio, deve-se providenciar uma classificação possível para as suas actividades, distinguindo-as nas seguintes categorias de acordo com Parry & Roehrich (2009) ao citarem Quinn (1999, p.12) e Similarly Arnold (2000):

De acordo com Quinn (1999, p.12)	De acordo com Similarly Arnold (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘core’, quando a organização possui capacidades ao nível das ‘best in world’ e é fonte de valor único para o cliente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘core’, quando ligadas à própria condição de existência da organização;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• não ‘core’ mas essencial, quando o cliente a impõe sendo necessária para defender o ‘core’;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anexas ao ‘core’, quando estão ligadas às actividades ‘core’;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• não ‘core’.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• actividades de suporte;</li> <li>• actividades dispensáveis, que se caracterizam por uma disponibilidade geral no mercado.</li> </ul>

Tabela 1 – Categorização possível das Actividades Organizacionais

Na óptica da síntese anterior, importa não só deixar uma possível categorização da actividade, mas também, sendo ela ‘core’, deixar uma caracterização do que isso pode representar. De acordo com o mesmo autor, referindo Alexander & Young (1996) são quatro as formas distintas de como o Gestor|Administrador caracteriza o termo ‘core’:

1. *“activities traditionally performed internally with long-standing precedent”*;
2. *“activities critical to business performance”*;
3. *“activities creating current or potential competitive advantage”*;
4. *“activities that will drive the future growth, innovation or rejuvenation of the enterprise”*.

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

A título exemplificativo, Parry & Roehrich (2009) cita Chanaron (2001) para identificar o caso da Toyota, em que as competências ‘core’ se centram em actividades de índole tecnológica e de gestão, integrando milhares de componentes que são montados sob programas de TQM, *Total Quality Management*, coordenando e integrando um sistema composto de subsidiárias industriais e comerciais.

### **2.2.5 Abordagem ao *Network* Industrial [*Industrial Network Approach*]**

A abordagem ao *network* industrial é a última de entre as explanadas, fechando a análise das teorias mais representativas das políticas de *outsourcing*. Esta abordagem centra-se nas múltiplas relações existentes entre as organizações integrantes da sua cadeia de valor, a montante e a jusante, um pouco à semelhança da Teoria da Dependência dos Recursos, [*Resource Dependence Theory*], porém com uma diferença relevante: Enquanto que a anterior reflecte uma abordagem ‘one-on-one’, promovendo a relação individual, biunívoca, com cada uma das outras organizações, a segunda promove uma abordagem à ‘rede’ com que a organização se relaciona não apenas a um nível institucional, mas também ao nível dos indivíduos e grupos de indivíduos. Ver a este respeito a caracterização detalhada que se fará no ponto “2.3 A Problemática do *Network* empresarial e a aquisição de conhecimentos”. A promoção de um relacionamento permanente e contínuo com outras organizações é inclusive considerado como um dos ‘bens’ mais preciosos, ao permitir aceder através dessas organizações a bens que são de valor e/ou essenciais para o negócio. Parry & Roehrich (2009) enunciam o que caracteriza os elementos de uma relação em rede, que maximizam os benefícios dos que nela se inserem: a orientação mútua, a dependência, a ligação/elo entre as organizações, os investimentos sob a perspectiva da orientação mútua e a atmosfera (descrita como sendo função da tensão e da cooperação). Estes acrescentam ainda que são as relações interorganizacionais a determinar o contexto em que as ‘transacções’ ocorrem. Assim uma abordagem em ‘rede’ enfatiza as capacidades de combinação e integração de recursos e a troca de informação entre os diferentes actores, fazendo com que estes recursos e informação sejam olhados como pertença da ‘rede’ e não isoladamente como propriedade individual de uma organização.

Será portanto possível, contra-argumentar sobre a incompatibilidade largamente alegada entre actividades consideradas ‘core’ e o seu *outsourcing*? Mol (2005, p. 580) mais uma vez alega que sim e revela no seu artigo que:

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

*“It (was) demonstrated, in the empirical context of the Dutch manufacturing sector, that while R&D may historically have been a negative predictor of outsourcing, there was a clear reversal over the 1990s.”*

Identificando claramente uma reversão neste paradigma com o exemplo da prática na indústria Germânica continua, afirmando:

*“Product life cycles are becoming shorter and there has been a shift in priorities away from appropriating in-house innovations towards developing the ability to rapidly launch new products. This kind of ability is often better developed in a buyer–supplier network setting where a more flexible, wider, and larger joint research capacity can be obtained than inside a single firm. In terms of the outsourcing literature, this article has demonstrated that predictors of outsourcing are not necessarily stable over time and that theoretical positions may therefore not remain valid indefinitely.”*

Este conjunto de constatações remete-nos para uma clara identificação de um novo factor na decisão de externalizar, o da percepção do valor da partilha e o do complementar de competências na relação cliente-fornecedor. Conclui ainda:

*“Firms increasingly outsource activities that are crucial to the competitive advantage of the firm. In itself, this type of outsourcing can be beneficial, if rents can be obtained from the relation.”,*

abrindo uma nova frente de possibilidades na externalização ao admitir a possibilidade de recurso ao *outsourcing* para actividades cruciais à competitividade da organização. Termina afirmando,

*“...If R&D intensive industries can outsource many more manufacturing and design activities, as now appears to be the case, this implies these activities become increasingly footloose. The recent rise of global sourcing structures is therefore not limited to activities where cost of labor is the key consideration, but also appears to start including more innovative activities”,*

como são precisamente o conjunto das actividades que se pretendem agora estudar, avaliando a permeabilidade do Gestor à sua possibilidade de externalização.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Em concreto, estamos perante duas categorias aparentemente antagónicas na sua abordagem ao *outsourcing*, uma que se liga às teorias mais conservadoras que defendem quais as actividades possíveis de externalização, de entre as ‘core’ e as não ‘core’, com flexibilidade muito limitada à adulteração das definições e conceitos que encerra e uma outra que se remete para factos empiricamente observados em organizações que buscam novos ‘horizontes’ de aplicação do *outsourcing*, indo buscar argumentos mais contemporâneos de gestão e experimentação organizacional, onde existe um desafio e um questionar permanente na verdadeira aceção do que significa ser o ‘core’, reinventando em permanência as fronteiras da organização.

### 2.3 A Problemática do *Network* empresarial e a aquisição de conhecimentos

No mundo empresarial contemporâneo, a velocidade de criação de novas soluções, aplicações, métodos, melhores práticas, lições aprendidas e afins, colocam qualquer organização sob o risco permanente de obsolescência das suas práticas e dos seus processos de trabalho. Estes nichos de saber consolidam-se diariamente em empresas agregadoras e detentoras de elevados índices de competência, que os disponibilizam pelos diferentes canais de comunicação empresarial e que são por este absorvidos para criação de diferenciação, criando redes interorganizacionais de conhecimento, onde convivem organizações clientes e fornecedoras e, em alguns casos, mesmo em regime de *coopetition*<sup>1</sup>. As empresas não tendo recursos para se especializarem em todas as áreas do saber que o seu negócio comporta, optam crescentemente por virar-se para o *outsourcing*, compensando esta sua incapacidade de se actualizar com o recurso à realização de parcerias estratégicas com fornecedores externos, que actuam como um eficiente substituto da competência interna colmatando o *gap* existente. Estas parcerias geram e transmitem esse conhecimento e inovação no seio da organização, (Mol, 2005) (Dyer & Singh, 1998). Aliás, esta afirmação está em linha com a reflexão de Parry & Roehrich (2009, p. 41) onde os autores constataam “(the) need for managers to consider outsourcing, among several other practices, in order to sustain a company’s competitive advantage over its rivals”.

---

<sup>1</sup> Coopetition: associação entre as palavras ‘Cooperation’ e ‘Competition’

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Porém, são ainda escassas as referências documentais e formais sobre o estudo de redes de aprendizagem interempresas, sendo o modelo de estudo muito mais focado sobre a prática de determinada organização, comparando-a depois com um benchmark apropriado. Especificamente, o que pretende afirmar-se é que o foco da literatura sobre ‘*learning organization*’ incide sobre a Organização, enquanto entidade ‘una’ e isolada, e não sobre uma entidade colectiva que se relaciona na sua cadeia de valor acrescentando-lhe os negócios que a fornecem a montante (fornecedores) e os que dela consomem a jusante (clientes). Ainda assim já em 1996 e 1998 pelos trabalhos de Powell, Koput, & Smith-Doerr (1996) e Dyer & Singh (1998) respectivamente, se concluía sobre as evidências crescentes da importância do estudo de modelos de aprendizagem ao nível da ‘rede’ interempresarial, em vez do estudo isolado de uma só organização, afirmando que:

*“...there is an increasing evidence which suggests that a ‘network’ of firms may be a critical, but less understood, unit of analysis for understanding firmlevel learning. Various scholars have recognized that inter-organizational learning is critical to competitive success, noting that organizations learn by collaborating with other firms as well as by observing and importing their”.*

A título de exemplo ilustrativo, na indústria Biotecnológica, o mesmo Powell, Koput, & Smith-Doerr (1996) descobriu que o local onde se desenrolam as verdadeiras inovações se encontra ao nível da rede, da sua *network*, e não ao nível da empresa individual. As patentes são tipicamente registadas por um largo número de profissionais ao serviço de diferentes organizações, incluindo empresas de base biotecnológica, farmacêuticas e universidades. Este autor afirma ainda que aqueles que não estão inseridos em redes com estas características, se encontram em plena desvantagem competitiva.

Porém, fica por perceber como se opera a criação e manutenção de tais redes, e não podendo especular como tal se opera, poderemos com toda a certeza afirmar que tem de haver predisposição da organização para a partilha, capacidade de se virar para o exterior e canais eficazes de comunicação e partilha. Refere-se mais uma vez que estas propriedades terão de advir da ‘Visão|Missão’, da sua análise de contexto (PEST ou outro) e da sua avaliação interna (SWOT). Líderes esclarecidos terão o desafio de encontrar respostas que consigam potenciar ou inibir o que a organização tem de excelente e de fragilizante, respectivamente.

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

É neste contexto que a Indústria Automóvel nos oferece um exemplo de estudo vasto e consolidado, dada a sua actuação neste domínio ao longo de mais de duas décadas e dele tomando ensinamentos que tem replicado em cada novo produto, novo parceiro ou fornecedor. Muita da inovação e das melhorias de processos de manufactura e das resoluções de problemas de qualidade, têm surgido e sido ultrapassadas por esta via cooperativa. Os executivos das grandes empresas de montagem automóvel, OEM (*Original Equipment Manufacturer*), cedo se aperceberam que num contexto de mercado globalizado, onde 70% do valor do produto que montam advém da sua rede de fornecedores, o custo e a qualidade dos seus veículos são função da produtividade da sua rede (Dyer & Nobeoka, 2000).

A *Toyota Motor Corporation* continua a ser líder mundial do sector automóvel, de acordo com a Interbrand (2011), Figura 1 - Interbrand | Best Global Brands 2011, sendo uma das referências em Sistemas de Produtividade com o seu mundialmente conhecido ‘*Toyota Production System*’. Este está na origem do seu actual sucesso integrando no seu âmago uma abordagem ‘*learning organization*’, promovendo de forma sistemática, concertada e bem estruturada, políticas e práticas de ‘*knowledge sharing & knowledge transfer*’ com os seus fornecedores, para quem esta prática funciona de forma equivalente à de uma externalização dos processos e das pessoas envolvidas em actividades ‘core’ de negócio, nomeadamente aquelas envolvidas em actividades de melhoria contínua, redução de custos e ineficiências, projectos Six Sigma e outras actividades kaizen/Lean, que são desempenhadas pelas pessoas que mais experiência têm nos processos internos e nas quais reside todo o repositório de *know-how* e competência organizacional.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

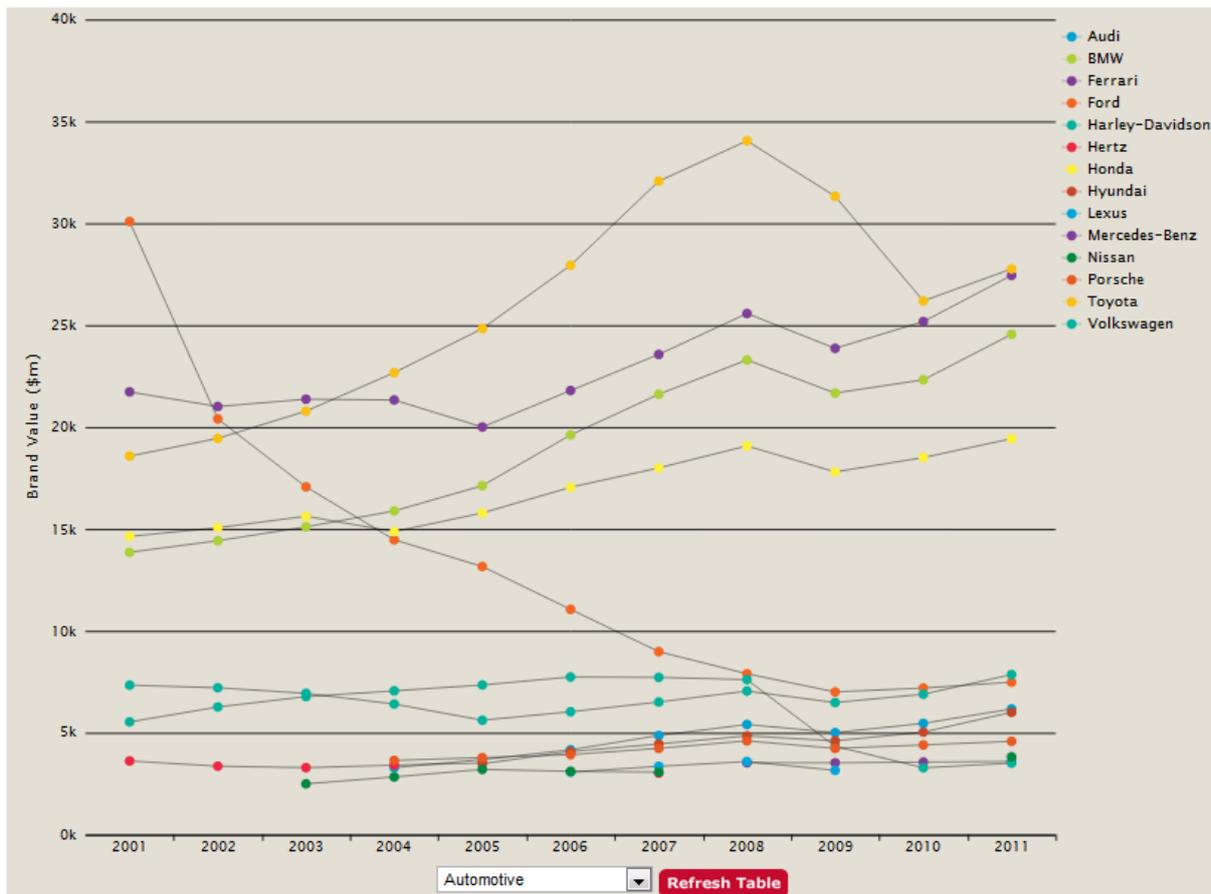


Figura 1 - Interbrand | Best Global Brands 2011

Para (e com) este objectivo foi criada em 1960 a OMCD, *Toyota Operations Management Consulting Division*, que incorpora engenheiros de diversas áreas de especialidade, de elevada competência profissional e a quem está atribuída a responsabilidade de adquirir, conservar e difundir os valiosos ensinamentos, conhecimentos, experiência e competência da sua rede de produção. A título de curiosidade, no ano 2000 possuíam, aproximadamente 50 consultores que desempenhavam as suas actividades na ‘rede’, com intervenções profundas que podem contemplar planos de intervenção com durações estimadas em vários meses.

É importante dar uma imagem clara das reais consequências de uma intervenção desta magnitude, mais ainda quando na esmagadora parte da bibliografia consultada, é feita apenas referência e descrição dos métodos e meios aplicados, mas quase nunca referindo os ‘como?’ e raramente reportando os resultados atingidos, sob a perspectiva de uma quantificação detalhada e clara, da influência nos vários indicadores de negócio eleitos como referência para a(s) intervenção(ões) realizada(s). Vejam-se os resultados atingidos pelo OMCD em 1996

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

com os 31 projectos implementados nos seus fornecedores norte-americanos, que levaram a resultados considerados únicos até à data, ao atingirem em média uma redução de 75% nos níveis de inventário (como percentagem das vendas) e de 124% na produtividade (output por hora de trabalho) (Dyer & Nobeoka, 2000).

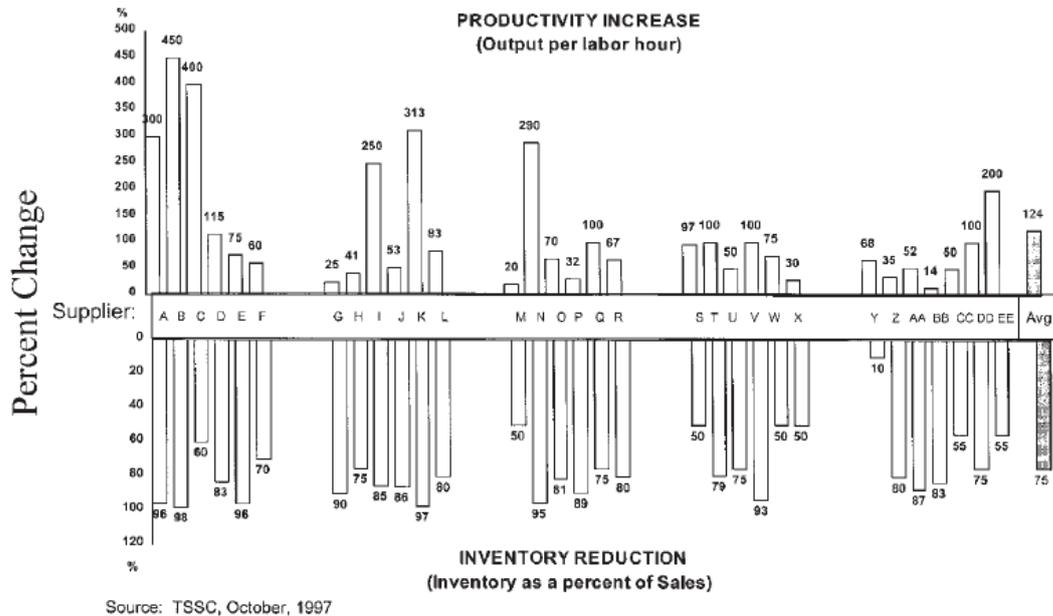


Figura 2 – Resultados das intervenções da OMCD num conjunto de 31 dos seus fornecedores

Nos dois anos anteriores à intervenção aqui mencionada, as médias de melhoria tinham sido de 8% e 6% respectivamente, o que empiricamente aponta no sentido de uma correlação positiva entre um apoio de índole externa especializado em temáticas produtivas e o aumento da eficiência do sistema produtivo. Este argumento esteve na base das conclusões de Dyer & Nobeoka (2000, p. 364) ao afirmar que o seu estudo demonstra de forma empírica que “*the ‘network’ is an important unit of analysis for explaining competitive advantage. Our study demonstrates that a network can be more effective than a firm at the generation, transfer, and recombination of knowledge*”, concluindo que “*The primary reason that a network is superior to a firm is that there is greater diversity of knowledge within a network than a firm*”.

### 2.4 Uma síntese da Problemática e das diferentes abordagens ao *Outsourcing*.

Estamos em face de um contexto complexo, com inúmeras variáveis de âmbito interno e externo, com relações (in)dependentes [Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Legais, etc], ou mesmo desconhecidas ou não dominadas pelo Gestor/Administrador, e que

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

condicionam a estratégia de cada organização, num mercado globalizado, onde o esforço de prescrutar novas oportunidades e novas formas de aumento de eficiência organizacional são absolutamente mandatórias para a viabilidade e crescimento do negócio.

Nesse contexto o *outsourcing* tem sido uma ferramenta usada com sabedoria por muitas organizações, permitindo a criação de Casos de estudo. Naturalmente, por contraposição há também inúmeras situações de fracasso, revelando organizações que não estiveram à altura de uma gestão eficaz da sua realidade, fracassando na identificação dos riscos da externalização, na sua eficiente mitigação, ao não disporem das convenientes acções|planos de contingência. Porém é verosímil afirmar que estes riscos estarão mais conscientes, assim como as oportunidades nele contidas, em organizações que possuem uma liderança clara, com uma Missão definida, conhecida e percebida por todos e operacionalizada de forma diária, onde o negócio é dominado e onde o conjunto das suas actividades se pode racionalizar e categorizar entre as actividades ‘core’ e não ‘core’.

Uma outra contextualização fundamental é necessária. As organizações vivem em ‘ecosistemas’, com os quais interagem e com os quais efectuam vários tipos de ‘transacções’ (serviços, conhecimentos, fluxos financeiros, etc.). Desta dinâmica devem tirar todo o proveito possível para afirmar a sua diferenciação perante concorrentes e rivais, fazendo deste ‘network’, onde também se incluem as relações com actuais ou potenciais ‘outsourcers’, uma fonte de oportunidades como o ocorrido no universo ‘Toyota’.

Como fecho da actual problemática é igualmente importante deixar uma síntese de como cada organização, em função da situação que melhor caracteriza a interpretação que cada Gestor|Adminitrador faz dos fenómenos de externalização, pode construir uma percepção das suas potencialidades e dos seus constrangimentos: Tabela 2 – Enquadramento e síntese dos vários conceitos de *Outsourcing* [1/2]; adotado de e Tabela 3 – Enquadramento e síntese dos vários conceitos de *Outsourcing* [2/2]; adotado de .

**Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

	<b>Resource-based view (RBV)</b>	<b>Resource-dependency theory (RDT)</b>	<b>Transaction cost theory (TCT)</b>	<b>Industrial network approach</b>
<b>Possibilities of outsourcing</b>	Resources that miss some or several attributes such as rare, non-imitable, and non-substitutable	Resources that miss some or several attributes such as rare, non-imitable, and non-substitutable	Activities that do not require asset-specific investment	Issue of what the company can mobilise through the network Activities and resources that can be produced more efficiently within the network
<b>Main variables and fundamental units of analysis</b>	Resources (internal)	Resources in the external environment	Asset specificity, frequency, uncertainty (transactions)	Network, relationships and interactions (activities/actors/resources) Overall industrial network structure (How to mobilise resources from other actors?)
<b>Limits to outsourcing</b>	Core competences and activities that do not have these attributes, but cannot be sourced from the market	(Critical) core resources and valued resources	Activities that require specific investment (high specificity)	Core competences that would make the company redundant
<b>Risks</b>	Firm may become “hollow”, loss of control over strategic core, loss of access to assets	Loss of advantageous position (resources), loss of control over strategic resources, become dependent on too many firms	Transaction costs more than production costs, outsourcing activities with high specificity	Firm does not manage the relationships properly and fails to mobilise resources, activities and actors

Tabela 2 – Enquadramento e síntese dos vários conceitos de *Outsourcing* [1/2]; adotado de (Roehrich, 2008, p. 82)

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

<i>Core competencies approach</i>	
Possibilities to outsource	Non core activities (which do not threaten a company's existence)
Main variables and fundamental units of analysis	(Non-) core competencies
Limits to outsourcing	Core competencies (company's capabilities; unique value for customers)

Tabela 3 – Enquadramento e síntese dos vários conceitos de *Outsourcing* [2/2]; adotado de (Parry & Roehrich, 2009, p. 45)

### 3 Definição e caracterização do Problema

No âmbito da problemática descrita, importa caracterizar agora o problema que se pretende estudar e investigar com a presente tese.

A anterior descrição da problemática enquadrou de forma detalhada o tema do *outsourcing* em três diferentes perspectivas críticas e das quais se deixa agora, somente como lembrança, os seus títulos: “A *Problemática da Missão e da Estratégia na condução do Negócio*”, “A *Problemática do ‘core’ do Negócio nas decisões de externalização*” e a “A *Problemática do Network empresarial e a aquisição de conhecimentos*”. Neste contexto de acção deveras alargado, seria extremamente complexo conseguir uma caracterização fiável do universo possível para estudo. Importa portanto, partindo deste universo, definir o problema em concreto.

O presente trabalho pretende fazer um diagnóstico representativo do pensamento do Gestor|Administrador sobre as práticas de *outsourcing*, percebendo como estas são condicionadas pela Missão da sua organização, pela percepção ou mesmo clara identificação e listagem das competências e actividades ‘core’ e pela compreensão e aplicação dos princípios sinérgicos do *network* empresarial.

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Mas o problema não fica caracterizado de forma completa se nele não se incluir a caracterização das áreas organizacionais admissíveis de externalizar, as diferentes razões na origem dessa possibilidade e os diferentes modos formais de a executar|implementar, uma vez formalizada a decisão de externalizar.

### 3.1 Áreas a externalizar

É pretendido estudar a elasticidade da categoria de actividades ‘core’ e não ‘core’ do negócio, percebendo se há ‘espaço’ para esta conter actividades altamente qualificadas como as exercidas por profissionais em contextos complexos de actividades de engenharia. Nas actividades produtivas e de apoio à produção, exercidas no sector produtivo do ‘cluster’ automóvel português (área de estudo), nomeadamente nas empresas que se posicionam como produtoras de componentes para automóveis, existem inúmeras actividades dentro deste espectro. Uma parte significativa dos profissionais que têm responsabilidades ao nível das referidas áreas de engenharia nas actividades de gestão da qualidade do produto, do serviço e do processo, de gestão da manutenção de equipamentos produtivos e não produtivos, instalações e infra-estruturas, de Desenvolvimento de Produto e Processo, de Engenharia de Processo e nas actividades *kaizen|Lean* (Melhoria Contínua), entre outras já menos representativas. Não será factor de constrangimento ao estudo a sua Geografia, o Volume de Negócios, a Dimensão, o Capital Social ou o Sub sector de Actividade.

Pretende-se compreender os argumentos que poderão justificar a inclusão destas actividades e dos seus profissionais como sendo potencialmente externalizáveis (i.e., a execução destas actividades serem desempenhadas *in-house*, mas sob a gestão do *outsourcer*) e quais as condições e pressupostos para o fazer na perspectiva do Gestor|Administrador. De entre as actividades identificadas como potencial foco de estudo, esta investigação incide no estudo particular das actividades desempenhadas ao nível da Melhoria Contínua, sem contudo lhes dar destaque nos Instrumentos de recolha de dados, de forma intencional, para não criar enviesamentos com esse sugerir. A fundamentação da escolha faz-se pelo actual propósito de alargar o âmbito de actuação de um negócio que actualmente se encontra centrado no *outsourcing* de recursos qualificados nas áreas de Tecnologias de Informação (onde desenvolvo actividade profissional), avaliando o potencial de crescimento para um outro ‘cluster’, o da indústria automóvel, particularmente em Sistemas de Produtividade (Melhoria Contínua). Este estudo será parte integrante de um cenário mais alargado ao nível

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

de um Projecto Empresa, que se pretende venha a culminar na decisão de criação de mais uma Unidade de Negócio em 2012.

### **3.2 Razões para externalizar**

Consultando Kakabadse & Kakabadse (2005), são três as principais categorias de razões que lhe estão subjacentes: atingir as melhores práticas, o controlo dos custos e aumentar o focus nas competências ‘core’ da organização, que actuam como uma relevante alavanca estratégica (numa amostra relativa a 50 organizações sediadas nos Estados Unidos da América, na Grã-Bretanha e no continente europeu). Ainda de acordo com os mesmos autores, estes enfatizam que determinar o que é ‘core’ para a organização de forma a que os processos e actividades consideradas periféricas possam ser passadas a parceiros externos, continuará a estar no centro das razões para externalizar. A aglutinação dos saberes, conhecimentos e competências das organizações cliente-fornecedora, criarão novas áreas de competências, na raiz da geração de novas sinergias, incremento de eficiência e produtividade com resultados benéficos transversalmente a todos os participantes e intervenientes. A gestão eficaz e continuada destas relações inter-organizacionais cliente-fornecedor, fará com que esta se torne em si mesma, numa nova competência ‘core’ da organização.

Assim, para capturar estas tendências da natureza das razões de externalização, será dada atenção nesta investigação às diferentes categorias das razões justificativas. Não só às duas inicialmente referidas, mas a outras de génese complementar que ajudarão a caracterizar no todo o espectro possível das diferentes percepções|convicções do Gestor|Administrador. Estas incluirão temas como ‘acesso a novas tecnologias|metodologias’, ‘redução de *headcount*’, ‘acesso ao capital’. Serão analisados os resultados em detalhe, para possibilitar as conclusões sobre as razões que levam à externalização, numa análise área a área (ver Seccção anterior).

### **3.3 Formas de externalizar**

O espectro de novas formas de externalização, traduzido em novos modelos de negócio, não pára de crescer e de se recriar, podendo num extremo ser caracterizado por contratos de curto prazo, apenas como forma de induzir uma flexibilidade temporária, e no outro

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

responsabilidades partilhadas e/ou fusões entre o cliente e o fornecedor. Muitas são as outras formas alternativas que se enquadram entre estes termos (Kakabadse & Kakabadse, 2005): partilha parcial de responsabilidade (*partial ownership*), desenvolvimentos conjuntos (*joint developments*), tempo (i)limitado de suporte a custo fixo (*retainers*), outro tipo de contratos de longo-prazo (*other long term contracts*), relacionamentos com fornecedores credíveis (*relationship with trusted suppliers*), contratos com fornecedor único (*single contracts*), contratos com fornecedores múltiplos (*multiple vendor contracts*), *joint-ventures*, *spin-offs* individuais ou conjuntas, consórcios (*consortia*) e consórcios de serviços partilhados (*shared services consortia*).

O emergir das alianças estratégicas e parcerias em alternativa ao conceito mais tradicional de contrato a ‘termo certo’, numa premissa de projecto mais curto (com início e fim), com organizações credíveis e confiáveis é considerada preferencial, aprofundando o nível de interação, os riscos e os benefícios. A premissa de que qualquer organização não possui níveis de excelência em todas as áreas de actividade do negócio, estimula e incentiva a procura selectiva de múltiplas organizações parceiras.

É com base nesta descrição que se aprofundará a categorização e descrição das diferentes formas de externalizar e se tentará captar, analisar e concluir sobre o raciocínio do Gestor|Administrador face aos diferentes modelos de negócio possíveis, comparando-os com resultados de estudos conduzidos em outros *clusters* e contextos geoFiguras. Poderemos assim comentar se Portugal está ‘em linha’ com os resultados recolhidos em congéneres internacionais.

### **3.4 Síntese do Problema**

De forma resumida deixa-se uma caracterização do problema a estudar, reduzindo a Problemática a uma dimensão plausível e prática de ser estudada, nas suas variáveis, população e assunto.

Pretende-se caracterizar, no universo dos fabricantes de componentes automóveis em Portugal, sem distinção de volume de negócios, dimensão, capital social, geografia nacional ou subsectores de actividade, com recurso a questionários direccionados ao

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Gestor|Administrador, as áreas, as razões e as formas de externalização, no contexto da clarividência das directrizes estratégicas internas (vinculadas à Missão), da identificação das áreas ‘core’ de negócio e da percepção das vantagens do *network* empresarial. Se tivesse de formular a questão que sumariza e delimita o problema, que alinha a identificação do objectivo geral e que clarifica as respostas a obter, essa questão iria adquirir a forma do título do presente trabalho de investigação: Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio.

Elements	Current	Future
Sourcing Reasons	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cost Discipline</b></li> <li>• Capital Availability</li> <li>• Cash Flow</li> <li>• Specialism</li> <li>• Access to Experts’ Skills</li> <li>• <b>Functional Specialization</b></li> <li>• IT Maintenance</li> <li>• Applications Development</li> <li>• IT Business Processing Delineation</li> <li>• Enhance Vertically Integrated Configuration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Differentiation</b></li> <li>• Value Enhancement</li> <li>• Core Competencies</li> <li>• Adaptation/Customer Value</li> <li>• Redirect Skills to High Value-Adding Areas</li> <li>• <b>Market Responsiveness</b></li> <li>• Business Process Management (BPM)</li> <li>• Software as a Service (ASPs)</li> <li>• Arbitrary Delineation</li> <li>• Portfolio Relationships</li> </ul>
Sourcing Areas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complex Cost of Data Storage</li> <li>• Primary Vehicle for IT Service Delivery</li> <li>• Noncore Function</li> <li>• Single Function</li> <li>• Manufacturing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost per Month as Other Utilities</li> <li>• Trading Medium</li> <li>• Business Processes/Intellectual Capital</li> <li>• Whole Process</li> <li>• SMEs, Government Services</li> </ul>
Sourcing Arrangements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takeover of Existing Assets</li> <li>• Upfront Payments</li> <li>• Performance Improvement/Cost Reduction</li> <li>• Vertically Integrative Thinking</li> <li>• Diversified Corporation</li> <li>• Single Supplier</li> <li>• Entire Operation Handover</li> <li>• Purchaser/Supplier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Install and Run New Systems</li> <li>• Per Use per Month</li> <li>• Cost Reduction Irrespective of Performance Improvement</li> <li>• Savings into R&amp;D and Systems Innovation</li> <li>• Networked Enterprise Specialized Corporation</li> <li>• Best of Breed/Multiple Suppliers</li> <li>• Different Suppliers Selected for Each Area of Specialization</li> <li>• Consortia of Suppliers</li> <li>• Joint Ventures, Shared Risk, Equity, Spin-offs, Partnerships</li> </ul>

Tabela 4 – Razões, Áreas e Formas de externalização; adotado de **(Kakabadse & Kakabadse, 2005, p. 186)**

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

### 4 Metodologia

Esta terceira parte do processo de investigação, consiste na exposição de toda a metodologia do trabalho. A metodologia num processo de investigação, considera um conjunto de regras e procedimentos sistemáticos que são empregues para elaboração do trabalho. Tal como refere Fortin (2003, p. 108), “a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população”. No final deste Capítulo ficará detalhadamente caracterizado o Método e as Técnicas de recolha e Análise de dados, consultável de forma estruturada e resumida na Tabela 6 – Síntese Metodológica.

#### 4.1 Tipo de Estudo

Este é um estudo exploratório e descritivo, de abordagem quantitativa e qualitativa.

Este estudo é exploratório, pois o fenómeno em causa, estudado a partir do conhecimento das áreas, razões e formas de externalizar recursos humanos ‘core’ de negócio, pertence a uma área muito pouco estudada internacionalmente e com uma ausência (que a pesquisa admite ser total) de fontes bibliográficas de origem nacional, no período temporal da pesquisa. Tal como referem diferentes autores (Fortin, 2003) (Vilelas, 2009) os estudos exploratórios são realizados quando o tema em questão ainda é pouco conhecido e o fenómeno está pouco explorado nas suas diferentes dimensões. Para Fortin (2003, p. 69), um estudo exploratório é aquele “ (...) em que se descobrem e clarificam conceitos e em que cujo domínio existe pouco material bibliográfico”.

Por outro lado é igualmente um estudo descritivo pois procura conhecer o fenómeno no que se refere às áreas, razões e formas de externalizar áreas ‘core’ de negócio. Tal como refere Vilelas (2009, p. 121) a principal preocupação deste tipo de estudo é “(...) descobrir algumas características fundamentais de conjuntos homogéneos de fenómenos”; para tal “o investigador cerca-se da realidade, procurando descrever e documentar os fenómenos que nela acontecem.”

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Uma síntese possível desta caracterização é bem representada pela Tabela 5 – Planos de Níveis de Investigação (Exploratório e Descritivo); adotado de .

Nível	Questão Pivô	Base de conhecimentos; Quadro de Referência	Objectivo	Características do Desenho	Métodos	Análises
I	O quê? Quem? Quais são os factores, as percepções?	Pouca ou nenhuma bibliografia no domínio. Domínio com uma fraca base teórica ou conceptual	Reconhecer Nomear Descrever Identificar	Exploração de factores . exploratório . de formulação . descritivo	Métodos qualitativos e não estruturados ou métodos quantitativos mistos	Análise de conteúdo e comparações ou análises descritivas, quadros e Figuras.
II	Existem relações entre os factores?	Bibliografia variada no domínio escolhido. Variáveis determinadas. Quadro conceptual	Descrever as variáveis e as relações identificadas.	Identificar as relações possíveis entre as variáveis . descritivo . descritivo-correlacional . inquérito . estudo de caso	Métodos de colheita de dados quantitativos e/ou qualitativos. Instrumentos de medida estruturados e não estruturados.	Análises descritivas. Enumerações. Descrições. Comparações. Pesquisa de ligações entre factores.

Tabela 5 – Planos de Níveis de Investigação (Exploratório e Descritivo); adotado de **(Fortin, 2003, p. 136)**

A abordagem do estudo é do tipo qualitativo, tendo em conta que este trabalho se centra na interpretação e no conhecimento da área temática em consideração. Tal como refere Vilelas (2009, pp. 105, 107) os estudos qualitativos são utilizados pelos investigadores com o objectivo de “...compreender a realidade social das pessoas, grupos e culturas” e usam para isso “...as abordagens qualitativas para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas que eles estudam”, acrescentando que “...as pesquisas qualitativas são na sua maior parte dirigidas para a descoberta, a identificação, a descrição aprofundada e a formação de explicações.”. Adequa-se a universos de reduzida dimensão, como é o caso.

No entanto, este estudo é igualmente um estudo do tipo quantitativo uma vez que se projectam avaliar diferentes dimensões das variáveis a estudar. Segundo Vilelas (2009, p. 103) “Os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável, isto é , que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificados e analisados.”

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Embora estes dois métodos pertençam a diferentes paradigmas de investigação e sejam por regra utilizados separadamente, as duas metodologias não são incompatíveis, podendo ser integradas num mesmo projecto; Vilelas (2009) citando Minayo (1994) refere inclusive que as duas abordagens podem ser complementares no sentido de minimizarem a subjectividade e aproximar o pesquisador do objecto de estudo.

### **4.2 Objectivos do Estudo**

Segundo Fortin (2003), a definição de objectivos num projecto de investigação, permite enunciar de uma forma precisa o que o investigador pretende fazer, para que assim obtenha as respostas às suas questões de investigação.

Os objectivos delineados, estão directamente relacionados com o tipo de estudo e são por isso objectivos direccionados a “explorar o domínio em profundidade, e explorar o conceito para extrair dele todas as manifestações com vista a descrever o fenómeno” (Fortin, 2003, p. 100). Vilelas (2009, p. 77) refere que “é necessário definir dois níveis de objectivos, o geral e o específico”. Sendo o actual estudo caracterizado por ter duas componentes, uma exploratória e outra descritiva, importa dizer relativamente à primeira:

- que é utilizada “quando a literatura revela pouca informação acerca do fenómeno”, e portanto, “tem assim como objectivo obter um maior conhecimento de um fenómeno, como preâmbulo a investigações posteriores e descobrir relações entre variáveis”, podendo “também gerar hipóteses para estudos futuros”, (Vilelas, 2009, p. 120);

E em relação à segunda:

- . que “a sua preocupação primordial radica em descobrir algumas características fundamentais de conjuntos homogéneos de fenómenos”, “descreve uma realidade...procurando...documentar os fenómenos que nela acontecem”, “não necessita(ndo de) formular hipóteses, pois trata-se apenas de um ‘fotografia’ da situação”, (Vilelas, 2009, p. 121).

Passando do abstrato ao concreto, temos como objectivo geral:

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Explorar, compreender e descrever no universo dos fabricantes de componentes automóveis em Portugal o fenómeno referente às áreas, razões e formas de externalizar recursos humanos ‘core’ de negócio.

E como objectivos específicos:

1. Enunciar as Áreas organizacionais no contexto dos recursos possíveis de externalização;
2. Identificar as razões dessa possível externalização;
3. Identificar as formas dessa possível externalização;
4. Apontar potenciais ligações entre clarividência da Missão e estímulo à externalização;
5. Apontar potenciais ligações entre a reflexão do que é ‘core’ e estímulo à externalização;
6. Apontar potenciais ligações entre percepção das vantagens do *network* empresarial e estímulo à externalização;

### 4.3 População

Segundo Fortin (2003, p. 373), população é “O conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação”. A população alvo desta investigação será a Indústria de Componentes para Automóveis em Portugal, que tendo como fonte a Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel, no seu último estudo publicado em 2011 e relativo a 2009, tem uma dimensão de 180 organizações (AFIA, 2011).

### 4.4 Amostra

Amostra consiste num sub-conjunto da população definida, sendo no entanto representativo da população visada, (Fortin, 2003). Neste caso será definida uma amostra probabilística aleatória simples uma vez que “(...) cada um dos elementos da população tem a mesma probabilidade de ser seleccionado” (Fortin, 2003, p. 249) e a lista da população existe.

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Em relação à dimensão da amostra, ela deverá cumprir os requisitos mínimos definidos por Vilelas (2009, p. 253): “Considera-se que a dimensão mínima de uma amostra deve ser de 30 unidades estatísticas.”

### 4.4.1 Limitações na fase de recolha de dados e Autenticidade dos dados

Foi referido que nos limitaríamos a uma amostra recolhida com base aleatória simples e que tivesse a dimensão mínima (30 unidades estatísticas) para poder ser representativa e assim permitir também a generalização das conclusões decorrentes da fase de análise dos dados.

Com base numa rotina electrónica simples de uma folha de cálculo, foi identificada a amostra das 30 organizações. Foram contactados os responsáveis de cada organização, com o objectivo inicial de avaliar a sua vontade e disponibilidade para responder ao Questionário entretanto desenvolvido.

Na tentativa de obter uma amostra o mais ampla possível, a primeira fase foi uma abordagem directa à Presidência da AFIA, Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel. O seu carácter representativo poderia de alguma forma legitimar a abordagem que se pretendia realizar aos responsáveis, seus associados e portanto criar um efeito de facilitação, muito conveniente e com um efeito de ‘abertura de portas’. Contudo, foi uma abordagem gorada nesta pretensão, não colhendo a receptividade da mesma, por motivos que a AFIA justificou.

Foi colocada em curso uma solução de contingência, menos agregadora que a anterior e de maior risco, optando-se por um contacto directo, organização a organização, com as dificuldades naturais que daí advêm, nesta fase, pela ausência de um facilitador.

Neste contexto, a receptividade e disponibilidade inicial por parte dos que se permitiram contactar, foi de uma forma geral positiva, o que prognósticava uma fase do processo de construção do trabalho de investigação sem inibidores ou constrangimentos com relevância.

O envio dos Questionários foi feito de forma sequencial, após cada contacto realizado e após obtenção do respetivo consentimento.

Porém, rapidamente duas inferências puderam ser identificadas:

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

1. A disponibilidade inicial dos questionados, rapidamente se traduziu numa indisponibilidade crónica para conseguir realizar o Questionário proposto, apesar da sua objectividade e facilidade de resposta. Foi inclusive pensado, já com este constrangimento em vista; por isso foi realizado à distância, via on-line, curto no tempo de realização, de forma a dar total autonomia na forma e no tempo ao Gestor/Administrador.
2. Foi vulgar, senão mesmo a regra, a impossibilidade de chegar ao contacto com a esmagadora maioria dos responsáveis, virtude da sua posição profissional na organização, da sua apertada agenda e da impossibilidade do investigador a conseguir influenciar.

Esta fase teve uma extensão de 6 semanas, durante as quais foram realizados múltiplos seguimentos, sempre numa tentativa de obtenção das respostas ao Questionário.

No final deste período, foram obtidos 10 Questionários válidos. É evidente a elevada taxa de mortalidade (perda de indivíduos), tendo por referência a dimensão da amostra pretendida de 30 organizações, acabando por haver algum grau de enviesamento, justificado pelo facto de entre as 30 organizações escolhidas aleatoriamente, as 10 que efectivamente acederam a responder, terem sido as mais persistentemente contactadas para o fazerem.

### **4.5 Recolha de Dados**

O instrumento de colheita de dados seleccionado tem de dar resposta aos objectivos do estudo. Neste sentido e no que diz respeito à colheita de dados referente à parte qualitativa do estudo, Fortin (2003) diz-nos que quando existem poucos conhecimentos sobre um fenómeno como é o caso de um estudo exploratório e descritivo, o investigador visa acumular a maior quantidade de informações possível. Para tal são utilizados vários métodos, nomeadamente o uso do questionário e de entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas.

Assim, o Questionário usado tem uma estrutura de 25 questões por temáticas claramente identificadas, adaptadas ao propósito das variáveis e objectivos específicos já descritos, e um conteúdo que proporciona a aplicação da colheita de dados quantitativos. Aplicou-se uma

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

análise de estatísticas descritivas de dados ordinais onde foi considerado relevante: frequências, amplitudes e medianas, (Fortin, 2003).

Duma perspectiva operacional, o recurso ao uso de um Questionário estruturado, justifica-se pela elevada dispersão geográfica das fábricas de produção e pela possibilidade que confere de recolher informação de forma sistemática e ordenada, do ponto de vista metodológico. O canal de comunicação usado foi a internet. O Questionário foi criado numa plataforma electrónica, onde o participante acedeu através de um endereço electrónico previamente enviado por correio electrónico, contendo um conjunto de informações, instruções e autorizações, que depois de asseguradas permitiu ao questionado, responder, incorporando as suas escolhas, opções e respostas escritas para cada uma das questões colocadas.

Os destinatários em melhor posição para obtenção do conjunto dos dados e informações relevantes ao estudo são, como afirmado ao longo da explanação da Problemática e Problema que dela deriva, os Gestores|Administradores, nomeadamente os CEO, ‘*Chief Executive Officer*’, os COO, ‘*Chief Operations Officer*’ ou posições de Direcção com funções e responsabilidades de topo, independentemente da designação particular que lhe está atribuída na organização.

Em todas as circunstâncias, irá proceder-se à realização de um pré-teste do guião do Questionário realizado, que para Fortin (2003, p. 373) é “um ensaio do instrumento de medida antes da sua utilização em maior escala”. O pré-teste permitirá validar se o que se pretende medir está contemplado no instrumento construído, possibilitando assim a realização das alterações necessárias; Será igualmente possível validar o tempo necessário para a realização do Questionário.

Por outro lado serão conduzidas Entrevistas como complemento ao Questionário, para enriquecimento de resultados, possibilitando a melhor compreensão de resultados não esperados, para os validar ou para os aprofundar, (Fortin, 2003).

Serão, segundo Fortin (2003), Entrevistas não estruturadas, já que as respostas a obter, não são respostas fechadas pré-determinadas, mas sim respostas onde se pretende uma descrição compreensiva, onde o entrevistado tenha oportunidade de desenvolver as suas ideias. Porém, esta será realizada pelo investigador, de acordo com “(...) uma lista de temas a cobrir,

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

formulando questões a partir destes temas e apresentando-os ao questionado, segundo uma ordem que lhe convém”, (Fortin, 2003, p. 247), dando origem a um guião.

Os destinatários em melhor posição para obtenção do conjunto complementar dos dados e informações relevantes ao estudo, são personalidades que tenham uma visão clara do ângulo de análise que se perspectiva recolher e analisar, nomeadamente a perspectiva dos Investidores, a perspectiva do Mercado interno de trabalho e a perspectiva da Academia.

A perspectiva dos Investidores: Explorar, compreender e analisar as preocupações com as fontes e recursos de Saber e Competência, específicas e necessárias ao sucesso dos projectos empresariais em Portugal.

A perspectiva do Mercado interno de trabalho: Explorar, compreender e analisar as preocupações com as formas de contratação, nomeadamente no *Outsourcing*.

A perspectiva da Academia: Explorar, compreender e analisar a evolução sentida nos temas de investigação académica e/ou a opinião da Academia, no tema *Outsourcing* e em particular no alargamento ao *Outsourcing* de recursos humanos ‘core’ de negócio.

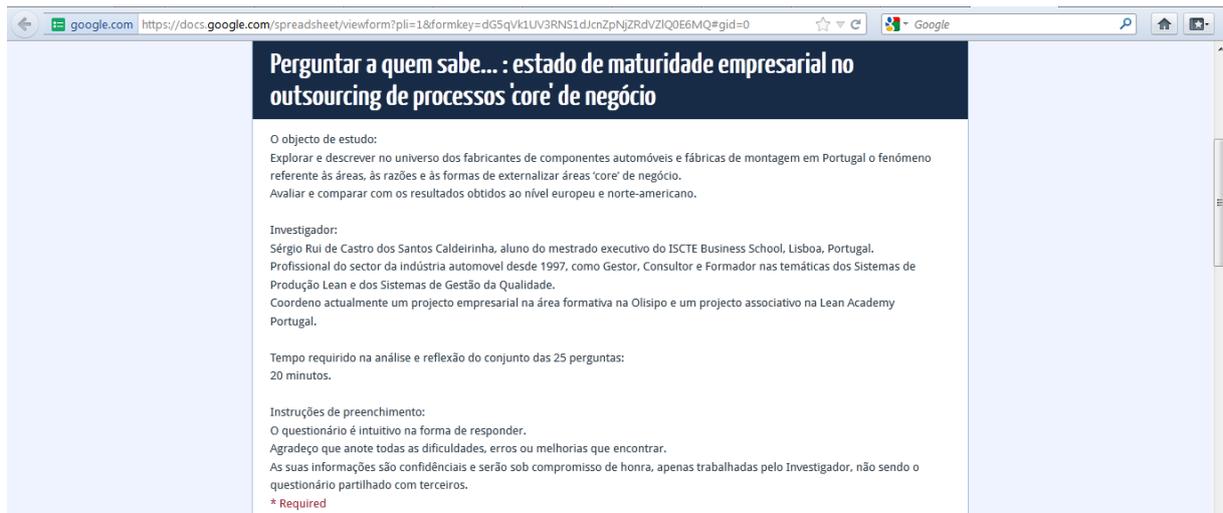
Estas Entrevistas estão inseridas numa Amostra intencional não probabilística. As personalidades entrevistadas foram identificadas a partir de um conjunto pré-definido de algumas características relevantes, (Vilelas, 2009), sabendo de antemão que a probabilidade de gerarem conclusões representativas é em termos de rigor, nula. Torna-se porém muito útil em estudos qualitativos.

A Entrevista terá uma estrutura de 3 questões por temáticas identificadas, adaptadas ao propósito do objectivo geral já descrito, e um conteúdo que proporcionará a aplicação de colheita de dados qualitativos.

### 4.6 Questionário

A título ilustrativo, deixa-se apenas registo de um segmento inicial do Questionário, Figura 3 - Questionário , exemplificativo da forma de interacção entre o utilizador e a aplicação que lhe dá suporte [*Google Docs*]:

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio



**Perguntar a quem sabe... : estado de maturidade empresarial no outsourcing de processos 'core' de negócio**

O objecto de estudo:  
Explorar e descrever no universo dos fabricantes de componentes automóveis e fábricas de montagem em Portugal o fenómeno referente às áreas, às razões e às formas de externalizar áreas 'core' de negócio.  
Avaliar e comparar com os resultados obtidos ao nível europeu e norte-americano.

Investigador:  
Sérgio Rui de Castro dos Santos Caldeirinha, aluno do mestrado executivo do ISCTE Business School, Lisboa, Portugal.  
Profissional do sector da Indústria automóvel desde 1997, como Gestor, Consultor e Formador nas temáticas dos Sistemas de Produção Lean e dos Sistemas de Gestão da Qualidade.  
Coordeno actualmente um projecto empresarial na área formativa na Olisipo e um projecto associativo na Lean Academy Portugal.

Tempo requerido na análise e reflexão do conjunto das 25 perguntas:  
20 minutos.

Instruções de preenchimento:  
O questionário é intuitivo na forma de responder.  
Agradeço que anote todas as dificuldades, erros ou melhorias que encontrar.  
As suas informações são confidenciais e serão sob compromisso de honra, apenas trabalhadas pelo Investigador, não sendo o questionário partilhado com terceiros.

\* Required

Figura 3 - Questionário

O Questionário como um todo, segue anexo ao presente trabalho de investigação, onde pode ser consultado para completa percepção do âmbito e extensão (Anexo 1 - Questionário).

## 4.7 Entrevistas

O guião de entrevista foi desenhado para a recolha da opinião da personalidade entrevistada nas diferentes vertentes da investigação, com três questões abertas de carácter generalista e com encadeamento.

O guião segue anexo ao presente trabalho de investigação, onde pode ser consultado para completa percepção do seu âmbito e extensão (Anexo 2 - Guião).

Na Tabela 6 – Síntese Metodológica, abaixo, pode-se ver de forma resumida toda a abordagem descrita neste Capítulo 4-Metodologia.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

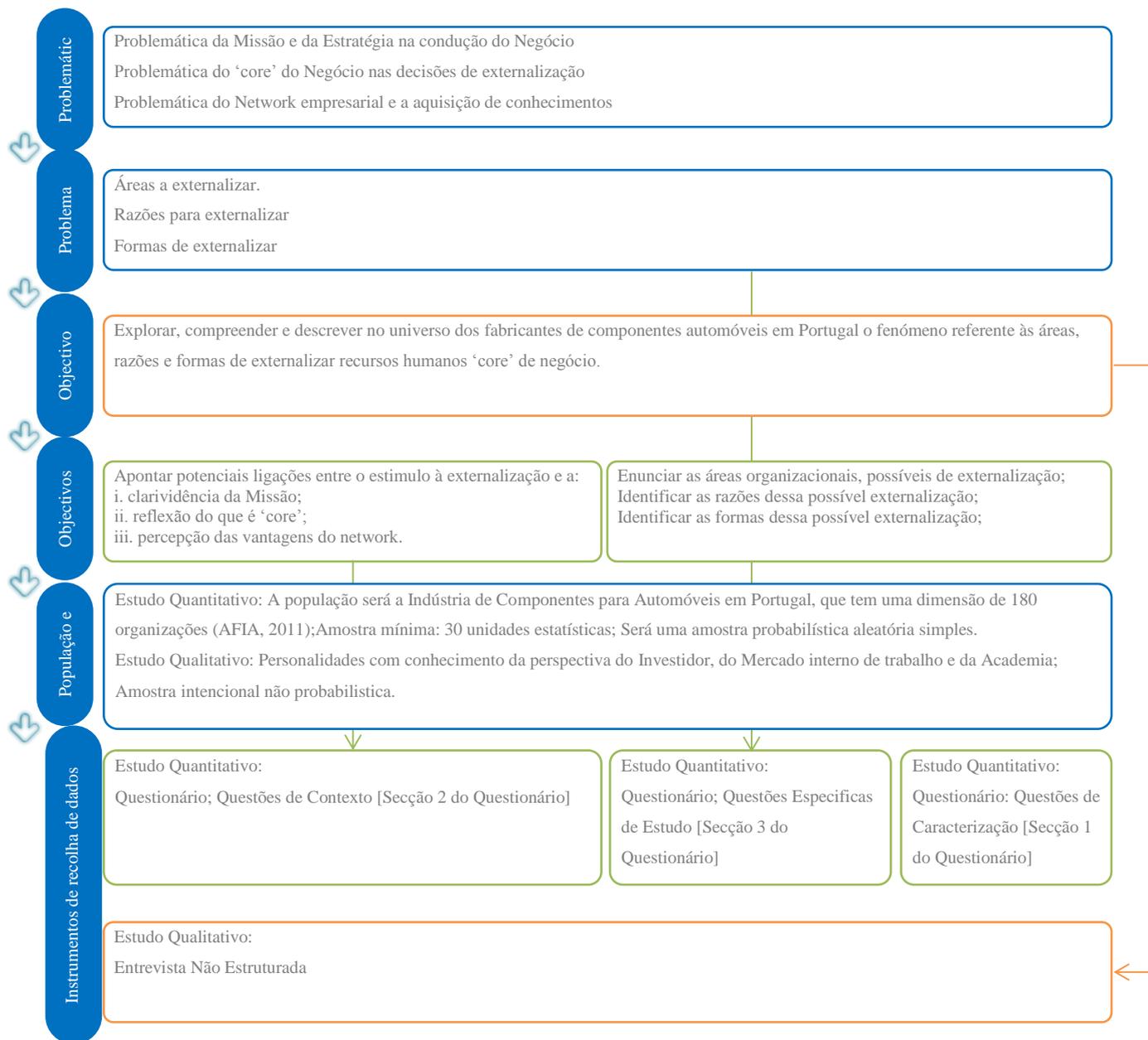


Tabela 6 – Síntese Metodológica

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

## 5 Análise de Informação

Dentro deste Capítulo propõe-se fazer uma recapitulação do trabalho de campo realizado, das limitações encontradas e dos respectivos impactos no processo de investigação. Será feito o tratamento do Questionário e respectiva análise dos dados, apresentando em sequência os resultados à luz das questões de investigação.

A interpretação dos resultados terá o seu início com um exame dos resultados em função do Problema em estudo, da Problemática daí decorrente, dos Objectivos Gerais e Específicos definidos para a investigação, demais fontes de informação utilizadas e decisões tomadas.

No âmbito da interpretação dos resultados de estudos de exploração e descrição de fenómenos, não se pretende verificar a teoria, mas sim desenvolver ou comparar e relacionar conceitos e variáveis. Os resultados não são definitivos, mas abrem caminho para níveis posteriores de investigação, (Fortin, 2003).

### 5.1 Análise Estatística dos Dados

No sub-capítulo ‘Recolha de Dados’ foi já descrito a índole do tratamento estatístico a realizar para o conjunto dos dados obtidos, quer por via do Questionário, quer por via das Entrevistas.

#### 5.1.1 Questionários

Aplicar-se-á onde fizer sentido, uma análise de estatísticas descritivas de dados ordinais: frequências, amplitudes e medianas, (Fortin, 2003). Os Instrumentos de Medição confirmaram-se adequados aos propósitos consubstanciados nos Objectivos Gerais e Específicos.

### Secção 1: Questões de caracterização

Questão i - Lista dos participantes no estudo:

i. Qual o seu nome?									
M. C.	A. F.	P.S.	P.D.	R.Q.	A.L.	C.A.	V.L.	M.C.	P.M.

Tabela 7 – Questão i

Questão ii

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

ii. Qual o cargo que representa?									
Head of Engineering and IT	Director de Produção & BOS-LE Trainer <sup>1</sup>	Quality Manager	CEO	Director Europeu de Melhoria Continua	Administrador	Direcção Qualidade	Director Qualidade e ASHT <sup>3</sup>	Director de Operações <sup>2</sup>	Director de Qualidade

Tabela 8 – Questão ii

<sup>1</sup> BOS é a sigla para Benteler Operating System - Lean Manufacturing. A função tem como responsabilidade, implementar e consolidar as metodologias Lean definidas pela Benteler

<sup>2</sup> Responsável pela Produção, Processo, Manutenção e Infraestruturas

<sup>3</sup> Ambiente, Segurança e Higiene no Trabalho

**Apresentação:** a totalidade das respostas inserem-se nas categorias pretendidas: CEO, ‘*Chief Executive Officer*’, COO, ‘*Chief Operations Officer*’ ou posições de Direcção com funções e responsabilidades de topo, independentemente da designação particular que lhe está atribuída na organização. Preenchem assim o pre-requisito inicial para que as suas opiniões possam ser parte integrante do estudo.

Questão iii - Lista das Organizações respondentes:

iii. Qual o nome da sua organização?									
SAS Autosystemtechnik de Portugal	Benteler Automotive	MFTE, Mitsubishi Fuso Truck Europe	DF-Elastomer Solutions	Exide Technologies	Ipetex	Yazaky Saltano	Webasto Portugal Sistemas para Automóveis	Webasto Portugal Sistemas para Automóveis	Schnellecke Portugal

Tabela 9 – Questão iii

Questão iv

iv. Qual o Volume de Negócio da sua organização?									
>50M€	>50M€	>50M€	Não respondeu	>50M€	<50M€	>50M€	>50M€	>50M€	<50M€

Tabela 10 – Questão iv

Resposta iv	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
<50M€	2	20%	22,2%
>50M€	7	70%	77,8%
Não respondeu	1	10%	-

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

total	10	100%	100%
-------	----	------	------

Tabela 11 – Respostas iv

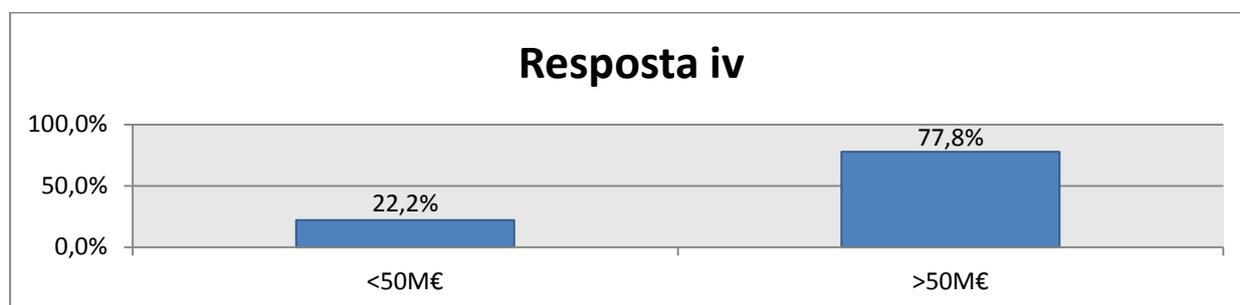


Figura 4 – Respostas iv

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 77,8% pertencem a organizações que facturam mais de 50M€.

### Questão v

v. Qual o número total de trabalhadores?									
<250 (média empresa)	<250 (média empresa)	<500 (grande empresa)	Não respondeu	<500 (grande empresa)	<250 (média empresa)	>500	<250 (média empresa)	<250 (média empresa)	>500

Tabela 12 – Questão v

Resposta v	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
<250	5	50%	55,6%
<500	2	20%	22,2%
>500	2	20%	22,2%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 13 – Respostas v

**Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

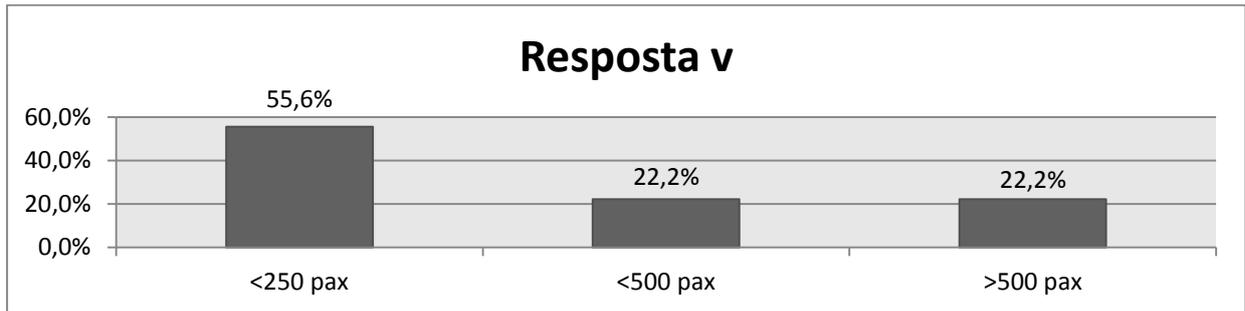


Figura 5 – Respostas v

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 55,6% pertencem a organizações com menos de 250 colaboradores, 22,2% em organizações com menos de 500 colaboradores e os restantes 22,2% em organizações com mais de 500 colaboradores.

Questão vi

vi. Qual a estrutura do capital?									
100% estrangeiro	100% estrangeiro	100% estrangeiro	Não respondeu	100% estrangeiro	100% nacional	100% estrangeiro	100% estrangeiro	100% estrangeiro	100% estrangeiro

Tabela 14 – Questão vi

Resposta vi	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
100% estrangeiro	8	80%	88,9%
100% nacional	1	10%	11,1%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 15 – Respostas vi



Figura 6 – Respostas vi

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 88,9% pertencem a organizações que têm 100% de capital estrangeiro.

Questão vii

vii. Qual a sua localização?									
Parque industrial Autoeuropa	Parque industrial Autoeuropa	Abrantes Portugal	Vila Conde	Castanheira do Ribatejo	Cartaxo	Ovar	Parque industrial Autoeuropa	Parque industrial Autoeuropa	Palmela

Tabela 16 – Questão vii

**Apresentação:** Como pretendido, a cobertura é nacional, apesar do ênfase na facha litoral oeste, de Setúbal a Vila do Conde.

Questão viii

viii. Qual o sub-sector de actividade?									
29320 Cockpit	29320 Montagem de módulos e estruturas soldadas para o sector automóvel	29100 Montagem automóvel	Não respondeu	Baterias Acumuladores de Energia	Automotive Interior Components	Produtos eléctricos e electronicos para automóveis	29200 Metalúrgicos	29200 Metalúrgicos	Peças metálicas e Logística para o sector automóvel

Tabela 17 – Questão viii

**Apresentação:** Sem excepção, todas as organizações fornecem produtos para o sector automóvel, sendo uma delas inclusive uma fábrica de montagem automóvel, a MFTE. Também este era um pre-requisito inicial para a incorporação no estudo.

Questão ix

ix. Qual a posição na cadeia de valor?									
Tier 1	Tier 1	OEM	Tier 1	Tier 1	Tier 2	Tier 1	Tier 1	Tier 1	Tier 1

Tabela 18 – Questão ix

Resposta ix	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Tier 1	8	80%	80%
Tier 2	1	10%	10%

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

OEM	1	10%	10%
Não respondeu	0	-	-
<b>total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 19 – Respostas ix

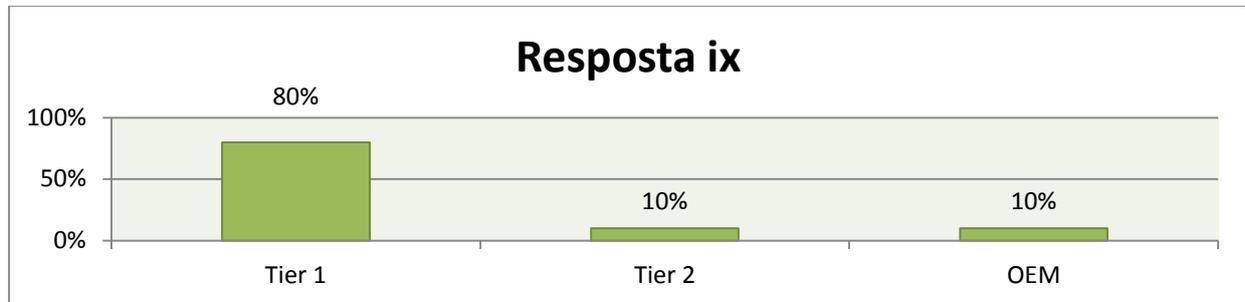


Figura 7 – Respostas ix

**Apresentação:** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 80% pertencem a organizações que são Tier 1, ie, fornecedores de primeira linha.

### Secção 2: Questões de Contextualização - parte 1 de 3

#### Questão 1

1. A sua organização possui uma Missão escrita?									
sim; seguir para a 2.	sim; seguir para a 2.	sim; seguir para a 2.	Não respondeu	sim; seguir para a 2.					

Tabela 20 – Questão 1

Resposta 1	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
sim	9	90%	100%
não	0	0%	0%
Não respondeu	1	10%	-
<b>total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 21 – Respostas 1

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

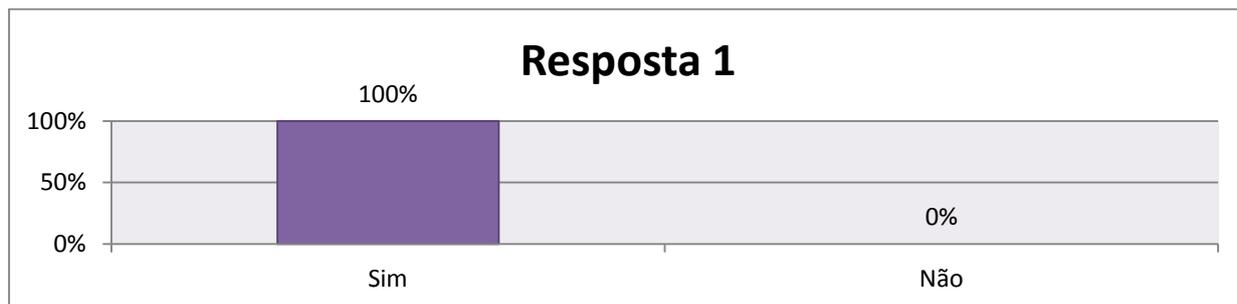


Figura 8 – Respostas 1

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 100% dizem ter uma Missão escrita.

### Questão 2

2. Está interiorizada pelos seus Gestores   Direcções?									
sim	sim	sim	Não respondeu	sim	não	sim	não	sim	sim

Tabela 22 – Questão 2

Resposta 2	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
sim	7	70%	77,8%
não	2	20%	22,2%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 23 – Respostas 2

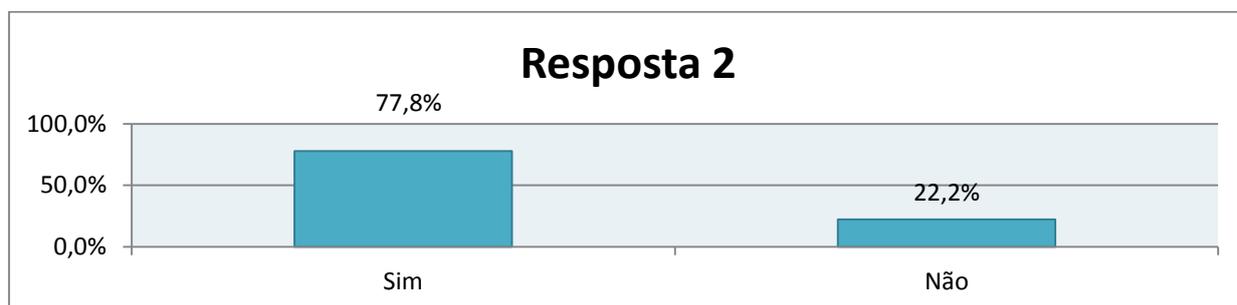


Figura 9 – Respostas 2

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 77,8% dizem que a Missão está interiorizada pelos seus Gestores.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### Questão 3

3. Paré por uns segundos... Consegue reproduzi-la?									
sim; seguir para a 3.1.	sim; seguir para a 3.1.	sim; seguir para a 3.1.	Não respondeu	sim; seguir para a 3.1.	não; seguir para a 3.2.	sim; seguir para a 3.1.			

Tabela 24 – Questão 3

Resposta 3	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
sim	8	80%	88,9%
não	1	10%	11,1%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 25 – Respostas 3

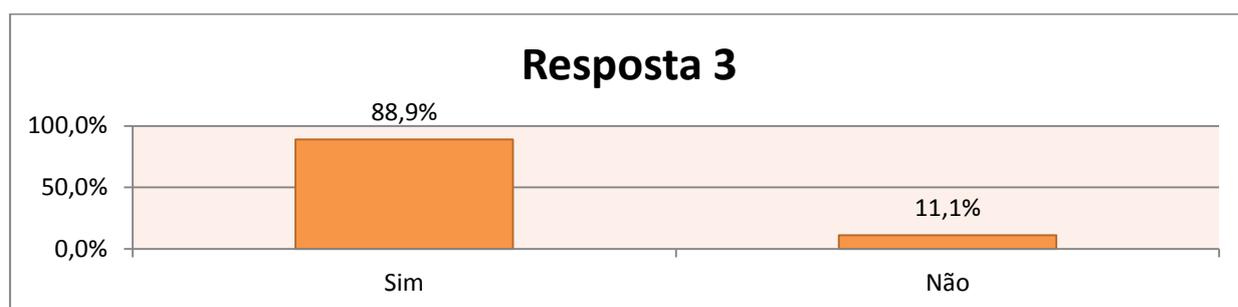


Figura 10 – Respostas 3

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 88,9% dizem que conseguem reproduzir a Missão (sem consulta auxiliar).

### Questão 3.1

3.1. Escreva as palavras-chave que lhe estão associadas:									
Lider na montagem de cockpits	Tem por missão desenvolver produtos, sistemas de produção e logística o mais desenvolvido	Competitividade Flexibilidade Responsabilidade Social	Não respondeu	Produção de baterias	Não aplicável	Best in class, ser uma empresa de eleição dos nossos clientes.	Tradition and Innovation Increase confort and experience in mobility	Orientação para o cliente liderança mundial no sector de actividade	Rentabilidade; Motivação; Satisfação do Cliente; Productividade; Segurança e Comunicaçã

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

permanente	s no mercado, bem como respeitar as normas ambientais, tratar os seus empregados de forma honesta, justa e coerente.								aumentar o conforto e experiência automóvel combinar tradição e inovação zero defeitos respeito pelo ambiente comunicação desenvolvimento pessoal e profissional
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Tabela 26 – Questão 3.1

**Apresentação:** Das 8 pessoas que responderam à questão, entre as 9 questionadas, descrevem de forma resumida a mensagem subjacente à Missão da organização. Esta pergunta não se aplica a um dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 3.2

<b>3.2. Enuncie a razão:</b>									
Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não respondeu	Não aplicável	Não respondeu	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

Tabela 27 – Questão 3.2

**Apresentação:** Das 2 pessoas a quem era dirigida a questão, nenhuma respondeu à questão. Esta pergunta não se aplica a 8 dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 4

<b>4. Considera-a inspiradora, neutral ou desenquadrada?</b>									
Inspiradora	Desenquadrada	Inspiradora	Não respondeu	Inspiradora	Desenquadrada	Inspiradora	Inspiradora	Inspiradora	Inspiradora

Tabela 28 – Questão 4

Resposta 4	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
------------	-------------------	---------------------	----------------------------

**Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Inspiradora	7	70%	77,8%
Desenquadrada	2	20%	22,2%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 29 – Respostas 4

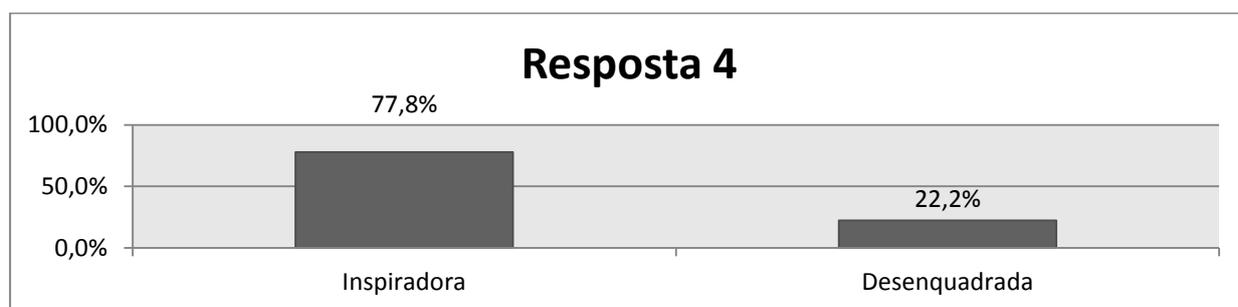


Figura 11 – Respostas 4

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 77,8% dizem que a Missão da sua organização é Inspiradora.

Questão 5

<b>5. A sua Missão empresarial está na raiz das decisões estratégicas ou é por outro lado o corolário dessas opções estratégicas?</b>									
A Missão está na raiz	A Missão é um corolário	A Missão está na raiz	Não respondeu	A Missão está na raiz	A Missão é um corolário	A Missão está na raiz			

Tabela 30 – Questão 5

Resposta 5	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
A Missão está na raiz	7	70%	77,8%
A Missão é um corolário	2	20%	22,2%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 31 – Respostas 5

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

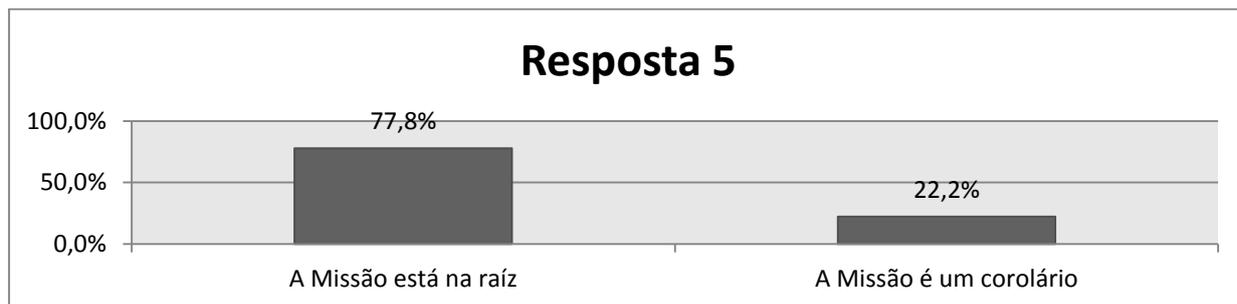


Figura 12 – Respostas 5

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 77,8% dizem que a Missão da sua organização está na raiz das opções estratégicas.

### Questão 6

6. A Missão é um ‘activo’ sistematicamente utilizado no planeamento e execução das estratégias?									
2	1	5	Não respondeu	5	2	4	3	5	5

Tabela 32 – Questão 6

Escala de respostas:



Resposta 6	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
1	1	10%	11,1%
2	2	20%	22,2%
3	1	10%	11,1%
4	1	10%	11,1%
5	4	40%	44,4%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 33 – Respostas 6

**Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

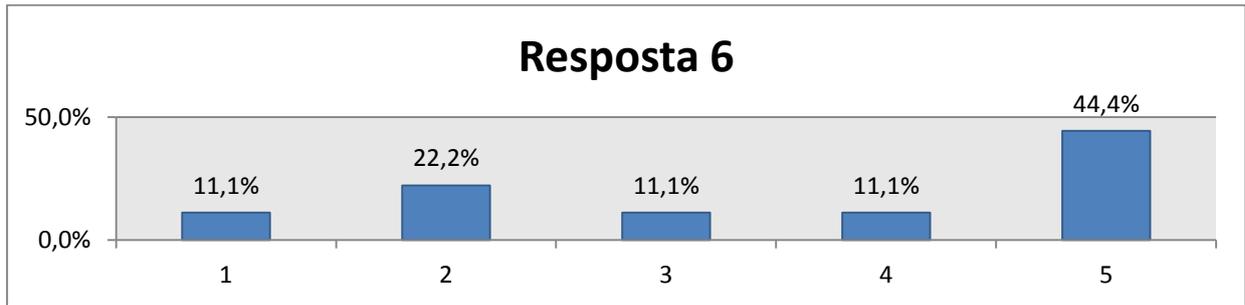


Figura 13 – Respostas 6

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 44,4% dizem que A Missão é um ‘activo’ sistematicamente utilizado no planeamento e execução das estratégias.

**Secção 2: Questões de Contextualização - parte 2 de 3**

Questão 7

7. A sua organização possui um plano estratégico escrito?									
sim	não; seguir para a 10.	sim	Não respondeu	sim	não; seguir para a 10.	sim	não; seguir para a 10.	não; seguir para a 10.	sim

Tabela 34 – Questão 7

Resposta 7	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
sim	5	50%	55,6%
não	4	40%	44,4%
Não respondeu	1	10%	-
total	10	100%	100%

Tabela 35 – Respostas 7

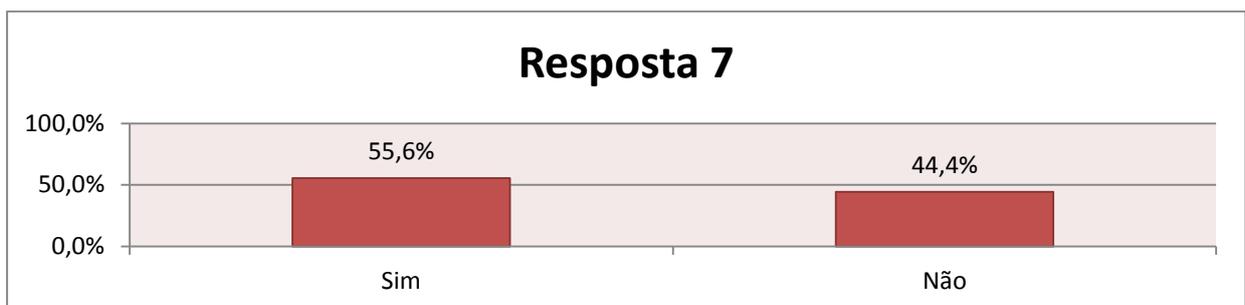


Figura 14 – Respostas 7

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 55,6% dizem que a sua organização possui um plano estratégico escrito.

Questão 8

8. Pare por uns segundos...Consegue reproduzir os projectos estratégicos nele contidos?									
sim; seguir para a 8.1	Não aplicável	sim; seguir para a 8.1	Não respondeu	sim; seguir para a 8.1	Não aplicável	Não respondeu	Não aplicável	Não aplicável	sim; seguir para a 8.1

Tabela 36 – Questão 8

Resposta 8	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
sim	4	40%	100%
não	0	0%	0%
Não aplicável	4	40%	-
Não respondeu	2	20%	-
total	10	100%	100%

Tabela 37 – Respostas 8

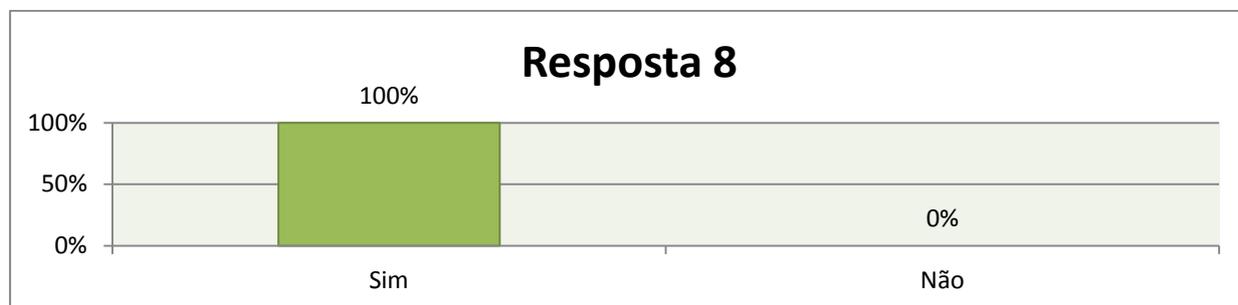


Figura 15 – Respostas 8

**Apresentação:** Das 4 pessoas que responderam à questão, entre as 6 questionadas, 100% dizem que conseguem referir os Projectos estratégicos contidos no Plano estratégico.

Questão 8.1

8.1. Escreva as palavras-chave que lhe estão associadas:									
Entrar no mercado Asiático	Não aplicável	Qualidade, Segurança, Custos, Ambiente, Entregas,	Não respondeu	Produção baterias, bens e serviços de valor	Não aplicável	Este plano é feito para 5 anos, mas pode ser revisto	Não aplicável	Não aplicável	Automatização de processos manuais

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

mercado Russo				acrescentado aos clientes visando a sua máxima satisfação.		anualmente. Tem inúmeras coisas...			Informatização de ferramentas entre outros
Expandir o mercado Americano									

Tabela 38 – Questão 8.1

**Apresentação:** Das 5 pessoas que responderam à questão, entre as 6 questionadas, todas descrevem de forma resumida os projectos estratégicos em curso na organização. Esta pergunta não se aplica a quatro dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 8.2

8.2. Enuncie a razão:									
não aplicável	não aplicável	não aplicável	Não respondeu	não aplicável	não aplicável	não aplicável	não aplicável	No grupo Webasto, a fábrica de Palmela pertence a uma divisão recentemente criada (Cabrio), razão pela qual não existe ou não está comunicado o plano estratégico da divisão.	Não aplicável

Tabela 39 – Questão 8.2

**Apresentação:** A única pessoa que respondeu à questão, entre as 2 questionadas, justifica enunciando a razão para a sua organização não ter ainda um plano estratégico. Esta pergunta não se aplica a sete dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 9

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

9. Algum dos seus projectos estratégicos é referente à análise do potencial de externalização de alguma área   processo   actividade?									
não; seguir para 10.	não aplicável	não; seguir para 10.	Não respondeu	não; seguir para 10.	não aplicável	sim; seguir para 9.1	não aplicável	não; seguir para 10.	não; seguir para 10.

Tabela 40 – Questão 9

Resposta 9	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	1	10%	16,7%
Não	5	50%	83,3%
Não aplicável	3	30%	-
Não respondeu	1	10%	-
Total	10	100%	100%

Tabela 41 – Respostas 9

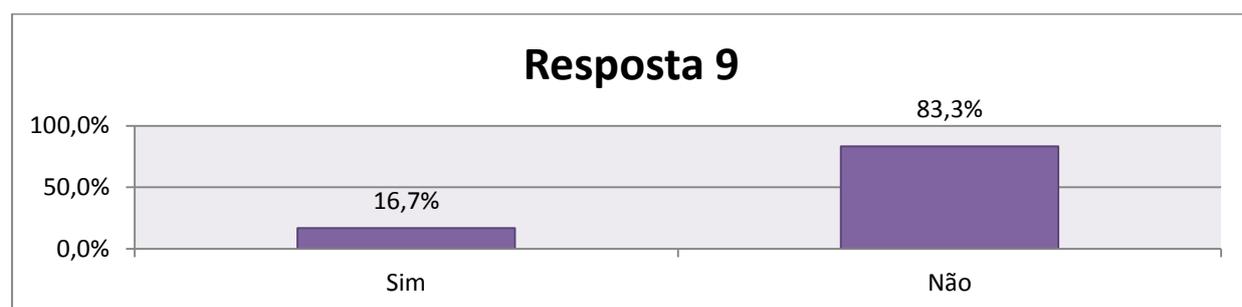


Figura 16 – Respostas 9

**Apresentação:** Das 6 pessoas que responderam à questão, entre as 7 questionadas, 83,3% dizem que nenhum dos seus projectos estratégicos é referente à análise do potencial de externalização de alguma área | processo | actividade. Esta pergunta não se aplica a três dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

### Questão 9.1

9.1. Descreva-o de forma muito resumida									
não aplicável	não aplicável	não aplicável	Não respondeu	Não aplicável	não aplicável	Todas as nossas actividades são para exportação.	não aplicável	não aplicável	não aplicável

Tabela 42 – Questão 9.1

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

**Apresentação:** A única pessoa que respondeu à questão, entre as 2 questionadas, diz que possui projectos estratégicos referentes à análise do potencial de externalização de alguma área | processo | actividade, sem contudo ser explícita e clara na sua descrição, não permitindo a análise de conteúdos e a definição de conclusões. Esta pergunta não se aplica a oito dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 10

10. A sua organização já promoveu   promove   irá promover alguma reflexão entre <i>shareholders</i> sobre o potencial do <i>outsourcing</i> de áreas ‘core’ na sua organização e sobre a sua organização?									
Não, não está no nosso horizonte a promoção de tal reflexão; seguir para 11	Não, não está no nosso horizonte a promoção de tal reflexão; seguir para 11	Não, não está no nosso horizonte a promoção de tal reflexão; seguir para 11	Não respondeu	Não, não está no nosso horizonte a promoção de tal reflexão; seguir para 11	sim, já promoveu; seguir para 10.1	sim, já promoveu; seguir para 10.1	Não, não está no nosso horizonte a promoção de tal reflexão; seguir para 11	Não, não está no nosso horizonte a promoção de tal reflexão; seguir para 11	sim, irá promover; seguir para 10.1

Tabela 43 – Questão 10

Resposta 10	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	3	30%	33,3%
Não	6	60%	66,7%
Não respondeu	1	10%	-
Total	10	100%	100%

Tabela 44 – Respostas 10

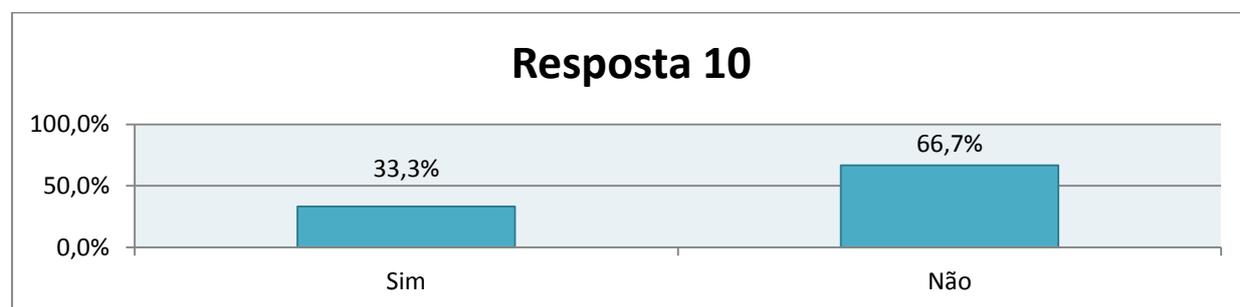


Figura 17 – Respostas 10

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 66,7% dizem que não está no nosso horizonte a promoção de nenhuma reflexão entre shareholders sobre o potencial do *outsourcing* de áreas ‘core’ na sua organização.

Questão 10.1

10.1. Descreva de forma muito resumida o i.) principal estímulo para essa reflexão, a ii.) fase actual da reflexão e iii) a principal conclusão (se existir)										
não aplicável	não aplicável	não aplicável	não aplicável	não aplicável	Não respondeu	i)Falta de capacidade interna; existência de parceiros "à altura" nomeadamente na área de injeção e de construção de moldes. Por vezes coloca-se também o estímulo económico.	não aplicável	não aplicável	i) o processo existente necessita de especialidades muito técnicas ii)com a externalização, o fornecedor irá prestar um melhor serviço iii) sem conclusão dada à consulta de mercado ainda não ter sido feita.	

Tabela 45 – Questão 10.1

**Apresentação:** Das 2 pessoas que responderam à questão, entre as 3 questionadas, são referidos alguns comentários referentes ao: i.) principal estímulo para essa reflexão, a ii.) fase actual da reflexão e iii) a principal conclusão (quando existir). Esta pergunta não se aplica a sete dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 11

**11. Em baixo estão três opiniões expressas por altas direcções de empresas. É importante perceber como se revê perante cada uma delas.**

“There is an economic case for *outsourcing*. We realize economies of scale. We also put market

**Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

**forces into play, which require organizations to make a fundamental reappraisal of their activities. For the outsourced activities, the organization knows what they are getting for their money and we can monitor *performance* against cost. For the service provider, that is their *core* business.”**  
**(General Manager, Financial Services)**

.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo parcialmente	.Concordo parcialmente	.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Tabela 46 – Questão 11 | teoria 1

Escala de respostas:

- .Concordo integralmente
- .Concordo parcialmente
- .Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação
- .Não concordo
- .Não concordo em toda a extensão da afirmação

Resposta 11	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	7	70%	70%
Concordo parcialmente	3	30%	30%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	0	0%	0%
Não concordo	0	0%	0%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	0	0%	0%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 47 – Respostas 11 | teoria 1

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

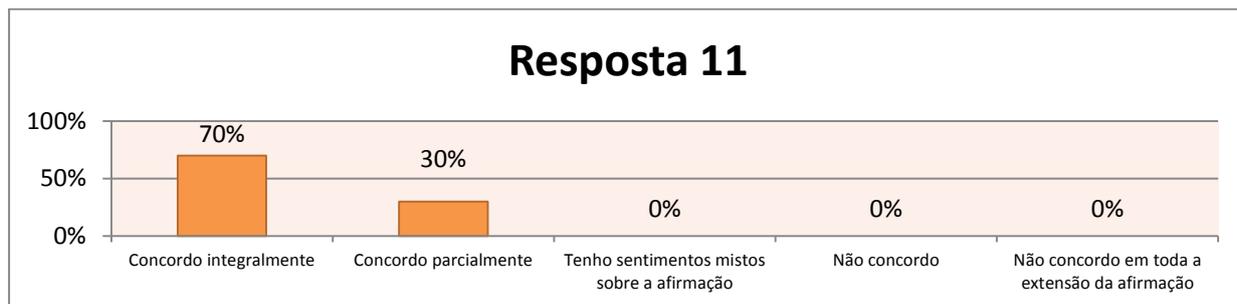


Figura 18 – Respostas 11 | teoria 1

**Apresentação:** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 70% dizem concordar integralmente e 30% dizem concordar parcialmente com a afirmação.

**“We have outsourced all of our noncore activities. There are only a few sacrosanct activities that we do not consider for *outsourcing*, such as strategy planning. But then again, that is today, tomorrow we may start debating it.” (IT Director, Utilities)**

.Não concordo em toda a extensão da afirmação	.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	.Não concordo	.Concordo parcialmente	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação
---	------------------------	-------------------------	-------------------------	---	---------------	------------------------	---	---	---

Tabela 48 – Respostas 11 | teoria 2

Resposta 11	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	2	20%	20%
Concordo parcialmente	2	20%	20%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	4	40%	40%
Não concordo	1	10%	10%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	1	10%	10%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 49 – Respostas 11 | teoria 2

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

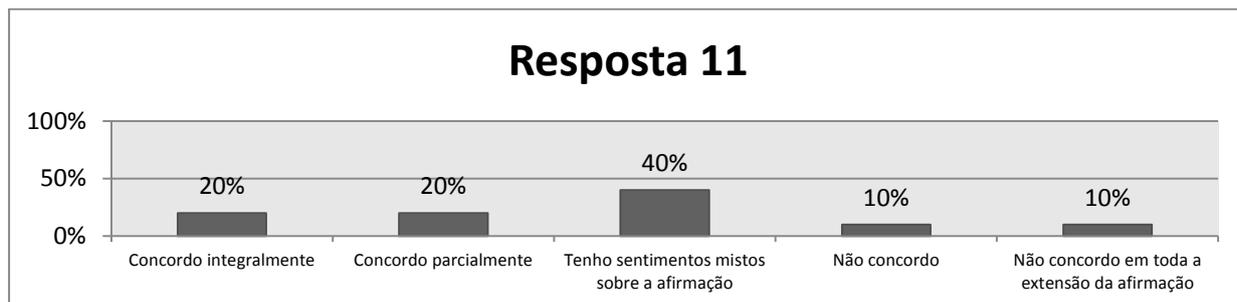


Figura 19 – Respostas 11 | teoria 2

**Apresentação:** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 40% dizem ter sentimentos mistos sobre a afirmação, 10% dizem não concordar e 10% dizem mesmo não concordar em toda a extensão, perfazendo 60% de respostas de índole negativa.

**“If a company chooses to utilize *outsourcing* as a lever for achieving competitive advantage, then it has to build *core* competencies around the skills of finding the right partners and the management of external relationships. They also have to have processes in place that can integrate a *network* of suppliers.” (General Manager, Energy Sector)**

.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente				
e	e	e	e		e	e	e	e	e

Tabela 50 – Questão 11 | teoria 3

Resposta 11	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	8	80%	80%
Concordo parcialmente	2	20%	20%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	0	0%	0%
Não concordo	0	0%	0%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	0	0%	0%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 51 – Respostas 11 | teoria 3

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio



Figura 20 – Respostas 11 | teoria 3

**Apresentação** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 80% dizem concordar integralmente e 20% dizem concordar parcialmente com a afirmação, perfazendo 100% de respostas de índole positiva.

### Questão 12

**12. Apresentam-se em baixo algumas das mais conhecidas correntes de opinião (expressas sob a forma de diferentes teorias) sobre o fenómeno do ‘Outsourcing’. Depois da sua leitura, identifique o grau de concordância, utilizando as escalas fornecidas.**

#### Perspectiva da Fonte de Recursos [Resource Base View]

O que é central nesta abordagem é o *focus* nos recursos internos e nas suas competências como catalisadores do conhecimento, assumindo estes a função do desenvolvimento organizacional de forma a consolidar competências diferenciadoras. Em síntese a teoria do ‘Resource Based View’ advoga que se a organização externalizar alguns dos seus recursos, perderá o domínio e controlo sobre o seu ‘core’.

.Concordo integralmente	.Não concordo	.Não concordo	.Concordo integralmente	.Concordo parcialmente	.Não concordo	.Concordo parcialmente	.Concordo parcialmente	.Concordo parcialmente	.Não concordo
-------------------------	---------------	---------------	-------------------------	------------------------	---------------	------------------------	------------------------	------------------------	---------------

Tabela 52 – Questão 12 | Perspectiva da Fonte de Recursos

Resposta 12	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	2	20%	20%
Concordo parcialmente	4	40%	40%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	0	0%	0%

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Não concordo	4	40%	40%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	0	0%	0%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 53 – Respostas 12 | Perspectiva da Fonte de Recursos

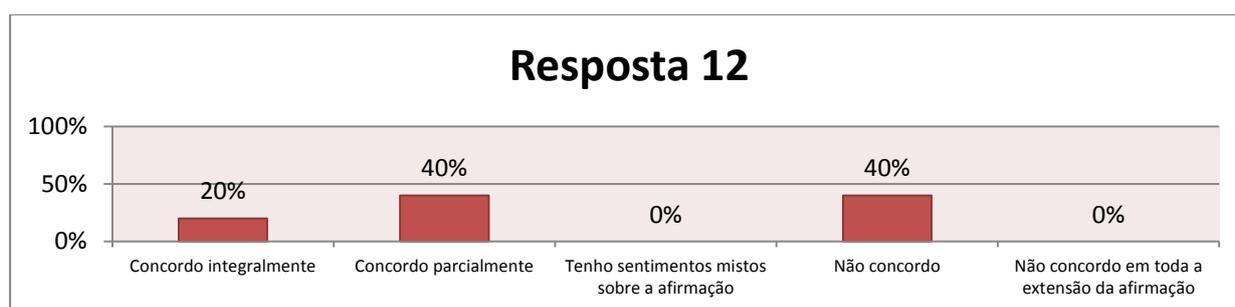


Figura 21 – Respostas 12 | Perspectiva da Fonte de Recursos

**Apresentação** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 20% dizem concordar integralmente e 40% dizem concordar parcialmente com a afirmação, perfazendo 60% de respostas de índole positiva.

Teoria da Dependência dos Recursos [Resource Dependency Theory]									
Esta abordagem é diferente da anterior, pois foca-se no ambiente externo à organização e não no interno. Em síntese, a estratégia de externalização de cada organização consiste na avaliação do grau de dependência da organização noutras organizações, de forma a adquirir recursos críticos e assim suprir <i>gaps de performance</i> , que de outra forma seriam ineficientemente geridos caso o fossem somente com recursos internos.									
.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	.Concordo parcialmente	.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Não concordo em toda a extensão da afirmação

Tabela 54 – Questão 12 | Teoria da Dependência dos Recursos

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Resposta 12	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	5	50%	50%
Concordo parcialmente	3	30%	30%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	1	10%	10%
Não concordo	0	0%	0%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	1	10%	10%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 55 – Respostas 12 | Teoria da Dependência dos Recursos

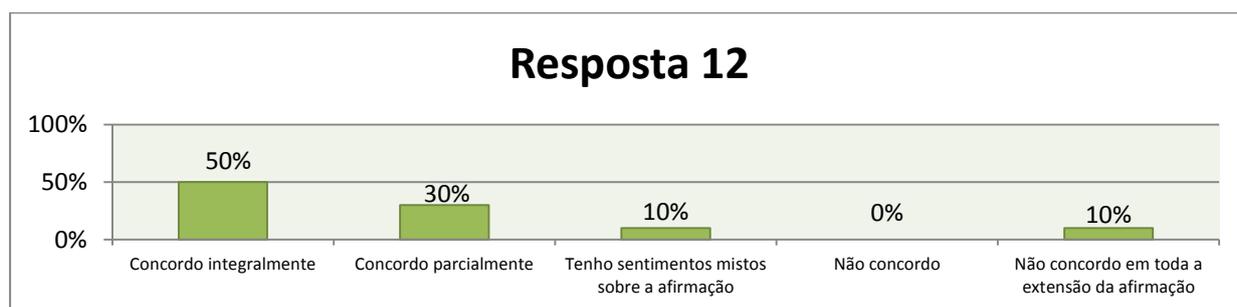


Figura 22 – Respostas 12 | Teoria da Dependência dos Recursos

**Apresentação** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 50% dizem concordar integralmente e 30% dizem concordar parcialmente com a afirmação, perfazendo 80% de respostas de índole positiva.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Economia dos Custos de Transacção [Transaction Cost Economics]									
Esta outra abordagem cria uma perspectiva diferente de análise, afirmando que as actividades económicas de uma organização dependem do balanço entre a economia de produção interna e a dos custos com as transacções, se externalizadas. Custos de produção mais reduzidos podem ser conseguidos através do <i>outsourcing</i> , utilizando as economias de escala do fornecedor. O outro termo deste balanço, obriga a maiores custos com as ‘transacções’ decorrentes das negociações, monitorização e reforço de contractos.									
.Concordo integralmente	.Concordo parcialmente	.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo parcialmente	.Concordo parcialmente	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente

Tabela 56 – Questão 12 | Economia dos Custos de Transacção

Resposta 12	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	5	50%	50%
Concordo parcialmente	4	40%	40%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	1	10%	10%
Não concordo	0	0%	0%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	0	0%	0%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 57 – Respostas 12 | Economia dos Custos de Transacção



Figura 23 – Respostas 12 | Economia dos Custos de Transacção

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

**Apresentação** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 50% dizem concordar integralmente e 40% dizem concordar parcialmente com a afirmação, perfazendo 90% de respostas de índole positiva.

<b>Abordagem às Competências Nucleares [Core Competency Approach]</b>									
<p>Esta abordagem focada nas competências nucleares, permite uma análise à luz das competências externas que conseguem ter preponderância sobre as existentes na organização, sendo que a organização deve reflectir na possível externalização das actividades em que não consegue ser ou não precisa ser a melhor, suplantando a concorrência. Este tipo de atitude perante o negócio, contraria as abordagens tradicionais, incluindo no leque das decisões o potencial de <i>outsourcing</i> das actividades ‘core’ do negócio. Apesar do argumento da empresa ficar ‘vazia’, subtraída que foi o seu <i>know-how</i> e as suas competências pelo <i>outsourcer</i>, é porém o reflexo de uma nova vaga de líderes, que pensa a organização no seu estado futuro, modelado pelas realidades em permanente dinâmica e mutação.</p>									
.Concordo parcialmente	.Não concordo	.Concordo parcialmente	.Concordo integralment e	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	.Não concordo	.Concordo integralment e	.Concordo integralment e	.Concordo integralment e	.Concordo integralment e

Tabela 58 – Questão 12 | Abordagem às Competências Nucleares

Resposta 12	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	5	50%	50%
Concordo parcialmente	2	20%	20%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	1	10%	10%
Não concordo	2	20%	20%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	0	0%	0%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 59 – Respostas 12 | Abordagem às Competências Nucleares

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

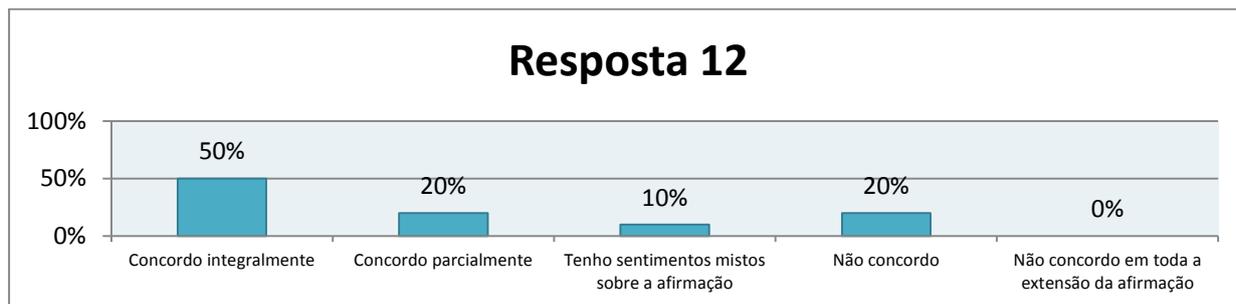


Figura 24 – Respostas 12 | Abordagem às Competências Nucleares

**Apresentação** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 50% dizem concordar integralmente e 20% dizem concordar parcialmente com a afirmação, perfazendo 70% de respostas de índole positiva.

Abordagem ao <i>Network</i> Industrial [Industrial Network Approach]									
<p>Esta abordagem centra-se nas múltiplas relações existentes entre as organizações integrantes da sua cadeia de valor, a montante e a jusante, um pouco à semelhança da Teoria da Dependência dos Recursos, [Resource Dependence Theory]. Porém, com uma diferença relevante. Enquanto que a anterior reflecte uma abordagem ‘one-on-one’, promovendo a relação individual biunívoca com cada uma das outras organizações, a segunda promove uma abordagem à ‘rede’ com que a organização se relaciona e não apenas a um nível institucional, mas também ao nível dos indivíduos e grupos de indivíduos. Assim uma abordagem de ‘network’ enfatiza as capacidades de combinação e integração de recursos e a troca de informação entre os diferentes actores, colocando o ‘outsourcer’ como um dos ‘nós’ desse network.</p>									
.Concordo integralmente	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo parcialmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Concordo integralmente	.Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação

Tabela 60 – Questão 12 | Abordagem ao *Network* Industrial

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Resposta 12	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Concordo integralmente	6	60%	60%
Concordo parcialmente	2	20%	20%
Tenho sentimentos mistos sobre a afirmação	2	20%	20%
Não concordo	0	0%	0%
Não concordo em toda a extensão da afirmação	0	0%	0%
Não respondeu	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 61 – Respostas 12 | Abordagem ao *Network* Industrial

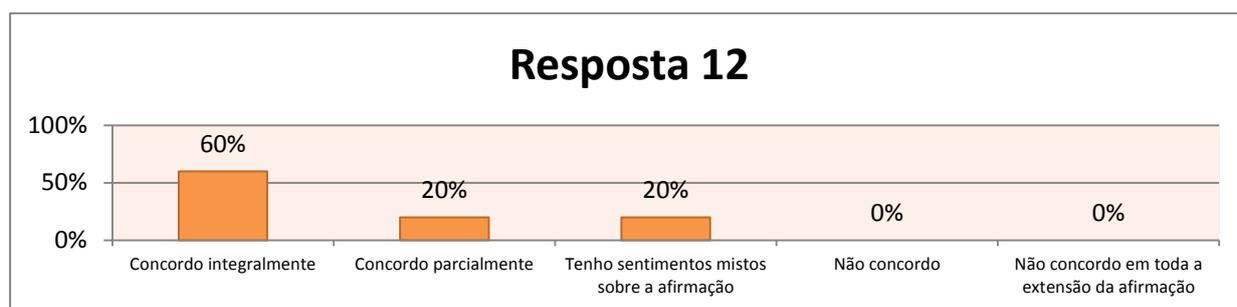


Figura 25 – Respostas 12 | Abordagem ao *Network* Industrial

**Apresentação:** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 60% dizem concordar integralmente e 20% dizem concordar parcialmente com a afirmação, perfazendo 80% de respostas de índole positiva.

### Questão 13

<b>APENAS de entre as que assinalou anteriormente como ‘Concordo integralmente’, hierarquize-as de acordo com a sua preferência.</b>										
[Perspectiva da Fonte de Recursos]	1ª			Não respondeu						
[Teoria da Dependência dos Recursos]		1ª	1ª	Não respondeu				1ª	3ª	
[Economia dos Custos de Transacção]	2ª			Não respondeu	1ª				2ª	1ª
[Abordagem às Competências Nucleares]				Não respondeu			2ª	2ª	1ª	2ª
[Abordagem ao <i>Network</i> Industrial]	3ª			Não respondeu	2ª		1ª	3ª	4ª	

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

	n.º de nomeações para 1º lugar	n.º de nomeações para 2º lugar	n.º de nomeações para 3º lugar	n.º de nomeações para 4º lugar
[Perspectiva da Fonte de Recursos]	1	-	-	-
[Teoria da Dependência dos Recursos]	3	-	1	-
[Economia dos Custos de Transação]	2	2	-	-
[Abordagem às Competências Nucleares]	1	3	-	-
[Abordagem ao <i>Network Industrial</i> ]	1	1	2	1

Tabela 62 – Questão 13

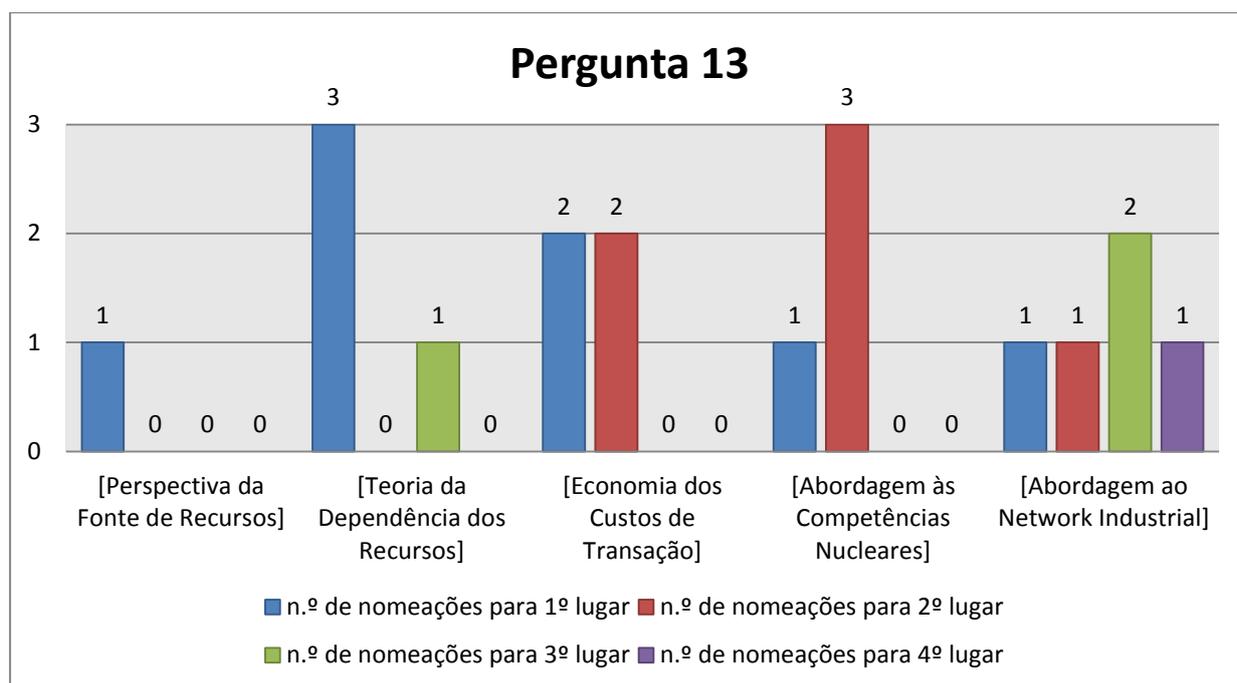


Figura 26 – Respostas 13

**Apresentação:** Das 8 pessoas que responderam à questão, entre as 9 questionadas, escolheram a Teoria da Dependência dos Recursos, a Economia dos Custos de Transação e a Abordagem às Competências Nucleares, como tendo a sua preferência, cada uma com quatro nomeações na composição das votações para 1º, 2º e 3º lugares.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### Secção 2: Questões de Contextualização - parte 3 de 3

Questão 14

14. A sua organização promove ou pertence a algum ‘network’ empresarial?									
sim; seguir para 15.	não; seguir para 18.	não; seguir para 18.	Não respondeu	sim; seguir para 15.	sim; seguir para 15.	sim; seguir para 15.	não; seguir para 18.	não; seguir para 18.	sim; seguir para 15.

Tabela 63 – Questão 14

Resposta 14	Frequência, n <sub>i</sub>	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	5	50%	55,6%
Não	4	40%	44,4%
Não respondeu	1	10%	-
Total	10	100%	100%

Tabela 64 – Respostas 14

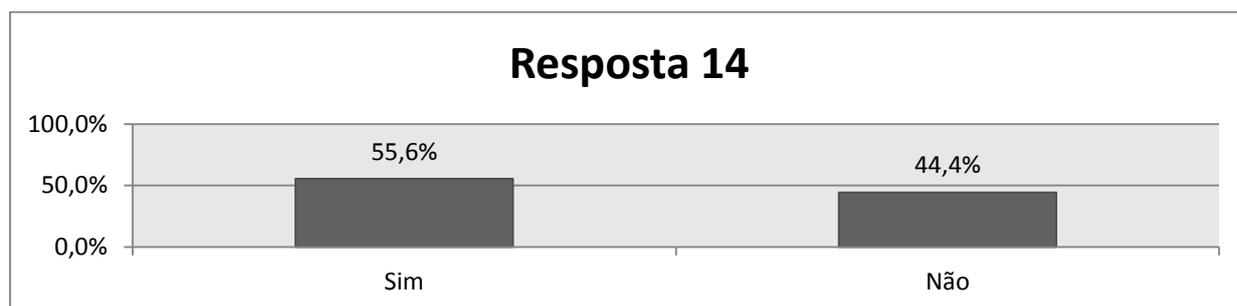


Figura 27 – Respostas 14

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 50% dizem promover ou pertencer a algum ‘network’ empresarial.

Questão 15

15. Engloba os seus fornecedores?									
sim	Não aplicável	Não aplicável	Não respondeu	sim	não	sim	Não aplicável	Não aplicável	não

Tabela 65 – Questão 15

**Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Resposta 15	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	3	30%	60%
Não	2	20%	40%
Não aplicável	4	40%	-
Não respondeu	1	10%	-
Total	10	100%	100%

Tabela 66 – Respostas 15

**Apresentação:** Das 5 pessoas que responderam à questão, entre as 6 questionadas, 60% referem englobar os seus fornecedores no seu ‘*network*’ empresarial. Esta pergunta não se aplica a quatro dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 16

16. Engloba os seus clientes?									
sim	Não aplicável	Não aplicável	Não respondeu	sim	não	sim	Não aplicável	Não aplicável	sim

Tabela 67 – Questão 16

Resposta 16	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	4	40%	80%
Não	1	10%	20%
Não aplicável	4	40%	-
Não respondeu	1	10%	-
Total	10	100%	100%

Tabela 68 – Respostas 16

**Apresentação:** Das 5 pessoas que responderam à questão, entre as 6 questionadas, 80% referem englobar os seus clientes no seu ‘*network*’ empresarial. Esta pergunta não se aplica a quatro dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos 'core' ao negócio

### Questão 17

17. Caracterize a 'network' empresarial a que pertence de forma muito sucinta, quanto à forma de organização, dimensão e objectivos.									
A minha empresa faz apenas a montagem de módulos (cockpit) para a indústria automóvel. Um dos <i>shareholders</i> (50%) é líder mundial na produção da principal peça deste módulo e este, quando ganha um projecto de produção, com alguma facilidade pode também ofertar a montagem das restantes peças através da minha empresa.	Não aplicável	Não aplicável	Não respondeu	Promoção de <i>workshops</i> , visitas, privilegiando actividades <i>benchmarking</i> , promoção de valor e redução de custos	Não respondeu	A nossa relação com a Toyota e os nossos fornecedores para alguns dos projectos, nomeadamente para a Toyota.	Não aplicável	Não aplicável	Fazendo parte de um Grupo, existem todas as "best practices" e processos similares a serem tidos em consideração. O <i>know how</i> acaba também por passar de empresa em empresa através de reuniões, <i>workshops</i> e projectos de melhoria. A organização acaba por trabalhar numa perspectiva regional, onde alguns negócios também acabam por passar para as empresas mais especializadas e onde seria mais rentável,

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

										tudo com o intuito de satisfação de cliente.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabela 69 – Questão 17

**Apresentação:** Das 4 pessoas que responderam à questão, entre as 6 questionadas, estas caracterizam a ‘network’ empresarial a que pertencem, de forma muito sucinta. Esta pergunta não se aplica a quatro dos questionados (resposta ‘Não Aplicável’).

Questão 18

<b>18. Teve até à data alguma oportunidade de se cruzar ou mesmo pesquisar sobre este tema do ‘network’ empresarial?</b>									
não	não	sim	Não respondeu	não	sim	sim	não	não	não

Tabela 70 – Questão 18

Resposta 18	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	3	30%	33,3%
Não	6	60%	66,7%
Não aplicável	0	0%	-
Não respondeu	1	10%	-
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 71 – Respostas 18

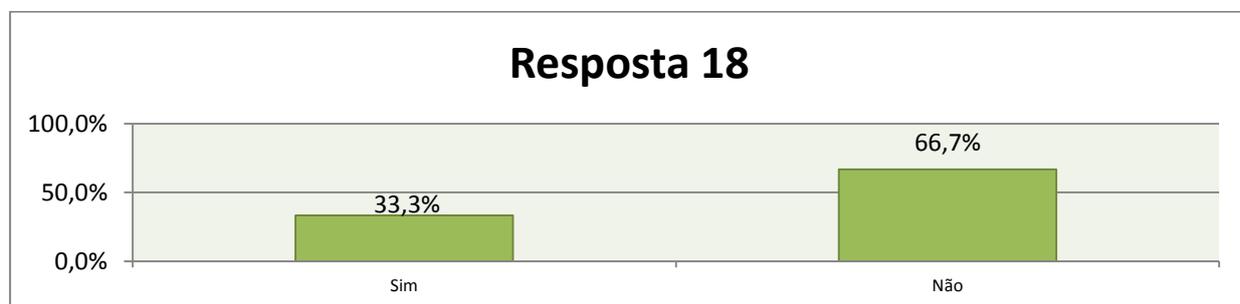


Figura 28 – Respostas 18

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 66,7% dizem não ter tido até à data oportunidade de se cruzar ou mesmo pesquisar sobre este tema do ‘network’ empresarial.

Questão 19

<b>19. O caso da Toyota deve ser um dos melhor documentados do mundo neste particular. Estas redes são apelidadas de <i>Kyoho Kai</i> [cuja tradução literal representa ‘circulo de cooperação voluntária entre fornecedores’]. Conhece-as?</b>									
Não respondeu	sim	sim	Não respondeu	não	não	sim	sim	sim	não

Tabela 72 – Questão 19

Resposta 19	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	5	50%	62,5%
Não	3	30%	37,5%
Não aplicável	0	0%	-
Não respondeu	2	0%	-
Total	10	100%	100%

Tabela 73 – Respostas 19

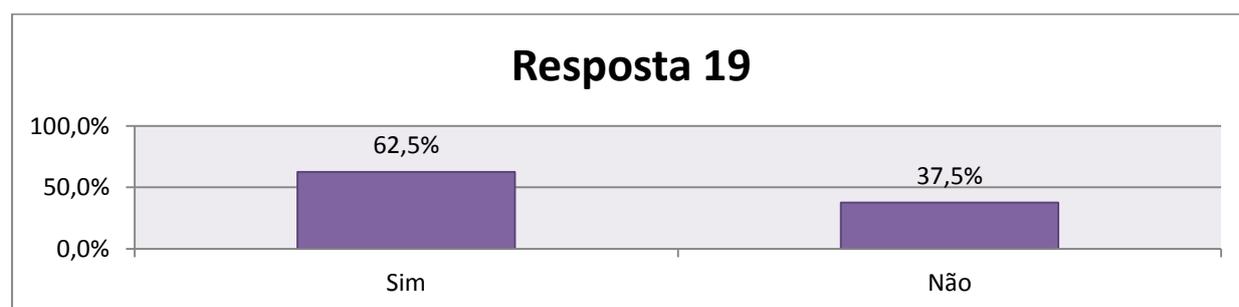


Figura 29 – Respostas 19

**Apresentação:** Das 8 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 62,5% dizem conhecer as redes *Kyoho Kai* [cuja tradução literal representa ‘circulo de cooperação voluntária entre fornecedores’].

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Questão 20

<b>20. Contrariando o lugar-comum do ‘orgulhosamente sós’, alguma vez lhe ocorreu criar a sua própria ‘network’ tendo a sua organização como um dos ‘nós’ da mesma?</b>									
não	sim	sim	Não respondeu	Não respondeu	sim	sim	sim	não	não

Tabela 74 – Questão 20

Resposta 20	Frequência, $n_i$	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Sim	5	50%	62,5%
Não	3	30%	37,5%
Não aplicável	0	0%	-
Não respondeu	2	0%	-
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabela 75 – Respostas 20

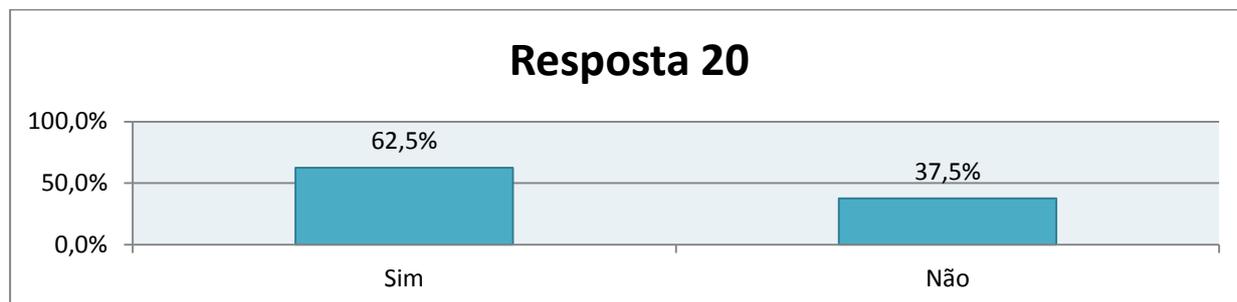


Figura 30 – Respostas 20

**Apresentação:** Das 8 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, 62,5% dizem já lhes ter ocorrido criar a sua própria ‘network’ tendo a sua organização como um dos ‘nós’ da mesma.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### Secção 3: Questões Específicas de Estudo - parte 1 de 3

Razões para Externalizar

Questão 21

<b>21. Apresenta-se de seguida uma lista onde se descrevem as várias razões postuladas por diferentes investigadores, como as causas possíveis na raiz da externalização de Actividades, Áreas e Processos. Numere de forma ordinal (1ª, 2ª,...) e da mais relevante para a menos relevante, as 5 razões que melhor justificam a externalização de um processo.</b>										
[Implementação de best practices e melhoria da qualidade do serviço]	1ª	2ª	1ª	3ª	1ª	4ª	2ª	1ª	1ª	1ª
[Focus nas competências 'core' e subida na cadeia de valor]	3ª	1ª	2ª	5ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
[Disciplina no controlo de custos]	2ª	4ª	3ª	2ª	2ª	4ª	3ª	4ª	2ª	3ª
[Redução de headcount]	4ª	5ª	5ª	4ª	5ª	2ª	5ª	5ª	5ª	5ª
[Aceder e maturar novos tipos de competências]	5ª	3ª	4ª	1ª	4ª	4ª	4ª	3ª	4ª	2ª
	n.º de nomeações para 1º lugar	n.º de nomeações para 2º lugar	n.º de nomeações para 3º lugar	n.º de nomeações para 4º lugar	n.º de nomeações para 5º lugar					
[Implementação de best practices e melhoria da qualidade do serviço]	60%	20%	10%	10%	0%					
[Focus nas competências 'core' e subida na cadeia de valor]	20%	20%	30%	20%	10%					
[Disciplina no controlo de custos]	0%	40%	30%	30%	0%					
[Redução de headcount]	0%	10%	0%	20%	70%					
[Aceder e maturar novos tipos de competências]	10%	10%	20%	50%	10%					

Tabela 76 – Questão e respostas 21

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

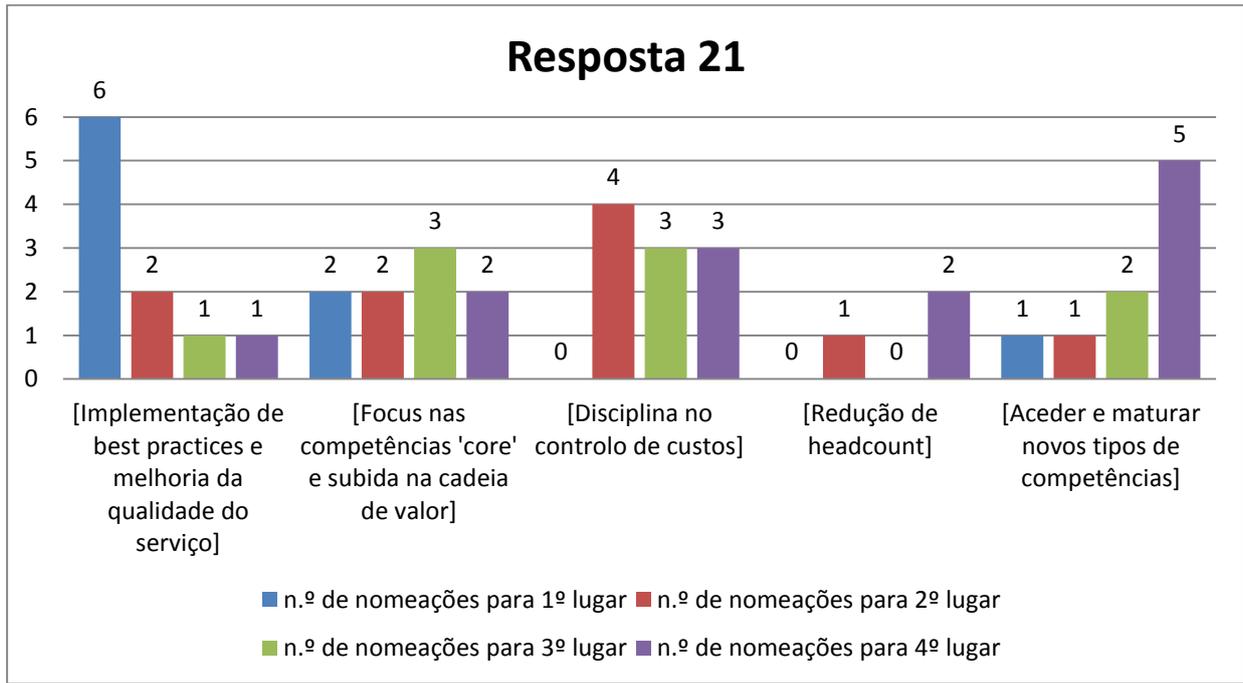


Figura 31 – Respostas 21

**Apresentação:** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, oito (8) escolheram a Implementação de best practices e melhoria da qualidade do serviço, na composição das votações para 1º e 2º lugares.

O ‘Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor’ e a ‘Disciplina no controlo de custos’ tiveram quatro (4) nomeações na composição das votações para 1º e 2º lugares. Esta última não teve qualquer votação para 1º lugar.

### Secção 3: Questões Especificas de Estudo - parte 2 de 3

Áreas a externalizar

Questão 22

Escala de respostas:

.|Jamais|

.|Admito discutir|

.|Sim, a externalizar|

.|Já externalizei|

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

22. De entre as Áreas abaixo listadas, expresse a sua convicção face ao potencial de externalização.										
	Jamais	Jamais	Jamais	Já externalizei	Jamais	Admito discutir	Jamais	Jamais	Jamais	Jamais
R&D										
Eng.º Produto		Admito discutir	Jamais	Admito discutir	Jamais	Admito discutir	Admito discutir	Sim, a externalizar	Jamais	Jamais
Equipas de Manufatura	Sim, a externalizar	Jamais	Admito discutir	Já externalizei	Jamais	Já externalizei	Admito discutir	Jamais	Sim, a externalizar	Jamais
Industrialização	Admito discutir	Jamais	Jamais	Admito discutir	Admito discutir	Admito discutir	Sim, a externalizar	Admito discutir	Jamais	Jamais
Manutenção	Sim, a externalizar	Admito discutir	Sim, a externalizar	Admito discutir	Admito discutir	Já externalizei	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar
Planeamento Avançado Qualidade Produto e Amostras Iniciais	Jamais	Jamais	Admito discutir	Admito discutir	Jamais	Admito discutir	Sim, a externalizar	Admito discutir	Sim, a externalizar	Jamais
Desenvolvimento e Qualidade de Fornecedores	Sim, a externalizar	Admito discutir	Admito discutir	Admito discutir	Admito discutir	Jamais	Sim, a externalizar	Admito discutir	Admito discutir	Jamais
OKm e Garantias	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar	Jamais	Admito discutir	Admito discutir	Não respondeu	Admito discutir	Admito discutir	Jamais	Admito discutir
Metrologia	Já externalizei	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar	Admito discutir	Jamais	Já externalizei	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar	Jamais
Auditorias Produto & Processo	Sim, a externalizar	Admito discutir	Jamais	Sim, a externalizar	Admito discutir	Jamais	Admito discutir	Sim, a externalizar	Sim, a externalizar	Jamais
Melhoria Contínua, Lean & Kaizen	Admito discutir	Jamais	Admito discutir	Sim, a externalizar	Jamais	Jamais	Sim, a externalizar	Admito discutir	Jamais	Admito discutir
	Jamais	Admito discutir	Sim, a externalizar	Já externalizei	Não respondeu					
R&D	80%	10%	0%	10%	-					
Eng.º Produto	50%	40%	0%	10%	-					
Equipas de Manufatura	40%	20%	20%	20%	-					
Industrialização	40%	50%	10%	0%	-					
Manutenção	0%	30%	60%	10%	-					
Planeamento Avançado Qualidade Produto e Amostras Iniciais	40%	40%	20%	0%	-					
Desenvolvimento e Qualidade de	20%	60%	20%	0%	-					

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Fornecedores					
OKm e Garantias	20%	50%	20%	0%	10%
Metrologia	20%	10%	50%	20%	-
Auditorias Produto & Processo	30%	30%	40%	0%	-
Melhoria Contínua, Lean & Kaizen	40%	40%	20%	0%	-
<b>Frequência absoluta</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Tabela 77 – Questão e respostas 22

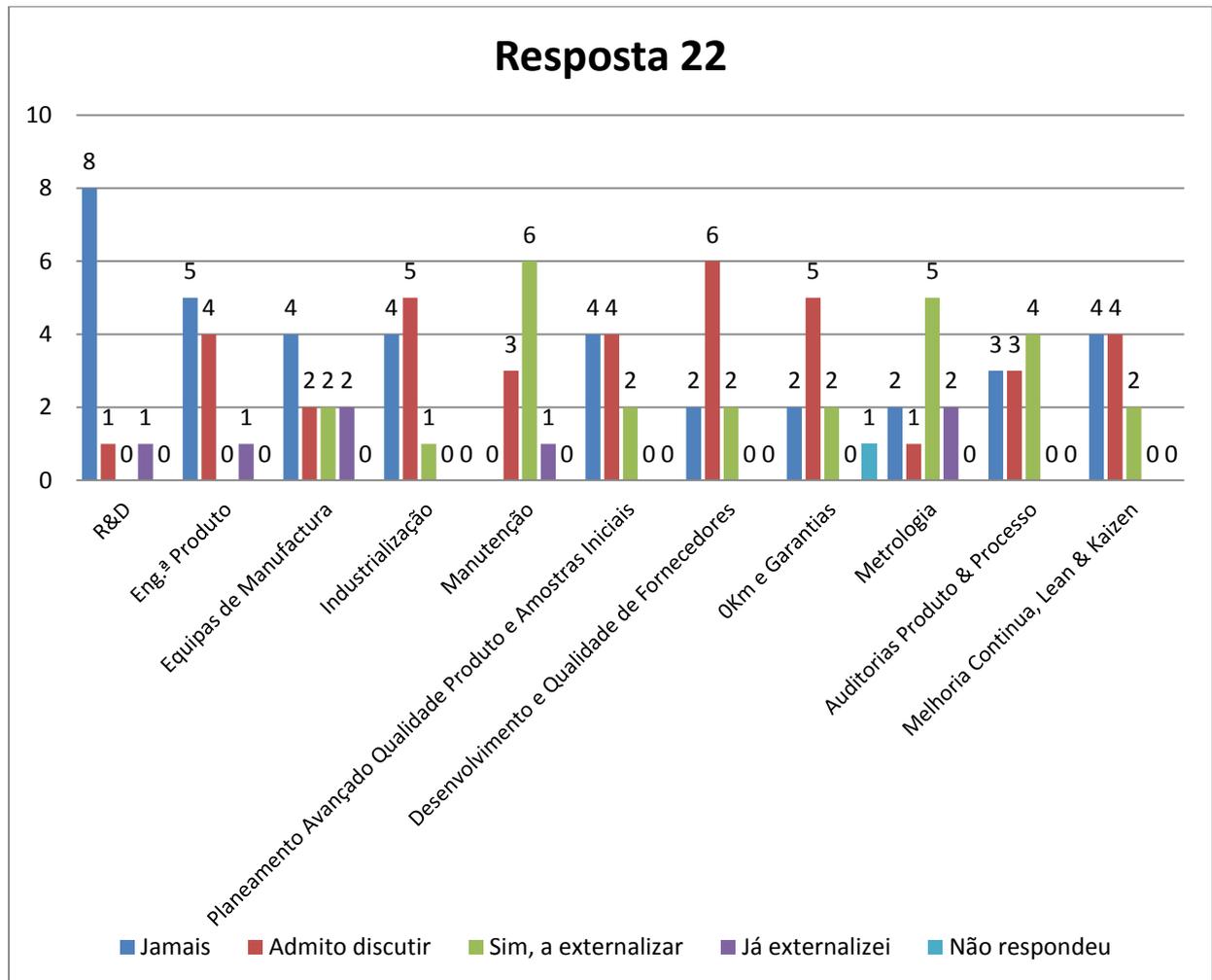


Figura 32 – Respostas 22

**Apresentação:** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, no universo de todas as áreas a externalizar e tendo apenas em consideração a resposta com maior frequência, em cada uma das opções da Escala de Respostas, 8 identificaram a área de R&D como a que **jamais** externalizariam, 6 identificaram a área Des.º e Qualidade de Fornecedores com potencial de externalização, **admitindo discutir** essa hipótese, 6

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

identificaram a área de Manutenção como uma área a **externalizar** e 2 identificaram as Equipas de Manufatura como área **já externalizada**.

### Questão 23

Escala de Respostas:

- . Implementação de *Best Practices* e melhoria da qualidade do serviço
- . Aceder e maturar novos tipos de competências
- . Disciplina no controlo de custos
- . Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor
- . Redução de Headcount

23. Nas respostas a esta questão, associe a cada Área com potencial de externalização, as melhores Razões que fundamentariam a sua externalização										
R&D	não aplicavel	não aplicavel	não aplicavel	Aceder e maturar novos tipos de competências	não aplicavel	Aceder e maturar novos tipos de competências	não aplicavel	não aplicavel	não aplicavel	não aplicavel
Eng.ª Produto	não aplicavel	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	não aplicavel	Aceder e maturar novos tipos de competências	não aplicavel	Aceder e maturar novos tipos de competências	Aceder e maturar novos tipos de competências	Focus nas competências 'core' e subida na cadeia de valor	não aplicavel	não aplicavel
Equipas de Manufatura	Redução de <i>headcount</i>	não aplicavel	Aceder e maturar novos tipos de competências	Redução de <i>headcount</i>	não aplicavel	Disciplina no controlo de custos	Aceder e maturar novos tipos de competências	não aplicavel	Disciplina no controlo de custos	não aplicavel
Industrialização	Focus nas competências 'core' e	não aplicavel	não aplicavel	Aceder e maturar novos tipos	Implementação de <i>best</i>	Não respondeu	Disciplina no controlo de custos	Disciplina no controlo de custos	não aplicavel	não aplicavel

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

	subida na cadeia de valor			de competências	<i>practices</i> e melhoria da qualidade do serviço					
Manutenção	Redução de <i>headcount</i>	Não respondeu	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Disciplina no controlo de custos	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Disciplina no controlo de custos	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Disciplina no controlo de custos	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço
Planeamento Avançado Qualidade Produto e Amostras Iniciais	não aplicavel	não aplicavel	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Aceder e maturar novos tipos de competências	não aplicavel	Não respondeu	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Disciplina no controlo de custos	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	não aplicavel
Desenvolvimento e Qualidade de Fornecedores	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Disciplina no controlo de custos	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	não aplicavel	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Aceder e maturar novos tipos de competências	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	não aplicavel
OKm e Garantias	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	não aplicavel	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Não respondeu	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Aceder e maturar novos tipos de competências	não aplicavel	Não respondeu
Metrologia	Redução de <i>headcount</i>	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Aceder e maturar novos tipos de competências	Disciplina no controlo de custos	Disciplina no controlo de custos	não aplicavel	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	não aplicavel
Auditorias Produto & Processo	Implementação de <i>best</i>	Aceder e maturar novos tipos	não aplicavel	Aceder e maturar novos tipos	Implementação de <i>best</i>	não aplicavel	Focus nas competências ‘core’ e	Focus nas competências ‘core’ e	Implementação de <i>best</i>	não aplicavel

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

	<i>practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	de competências		de competências	<i>practices</i> e melhoria da qualidade do serviço		subida na cadeia de valor	subida na cadeia de valor	<i>practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	
Melhoria Contínua, Lean & Kaizen	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	não aplicável	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	Aceder e maturar novos tipos de competências	não aplicável	não aplicável	Aceder e maturar novos tipos de competências	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço	não aplicável	Implementação de <i>best practices</i> e melhoria da qualidade do serviço
		Implementação de <i>Best Practices</i> e melhoria da qualidade do serviço		Aceder e maturar novos tipos de competências		Disciplina no controlo de custos	<i>Focus</i> nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor		Redução de <i>Headcount</i>	Não respondeu
R&D		0		2		0		0		0
Eng.º Produto		1		3		0		1		0
Equipas de Manufatura		0		2		2		0		2
Industrialização		1		1		2		1		0
Manutenção		4		0		3		1		1
Planeamento Avançado Qualidade Produto e Amostras Iniciais		1		1		1		2		0
Desenvolvimento e Qualidade de Fornecedores		4		0		1		2		0
OKm e Garantias		3		1		0		2		0
Metrologia		0		1		2		4		1
Auditorias Produto & Processo		3		2		0		2		0
Melhoria Contínua, Lean & Kaizen		4		2		0		0		0
<b>Frequência absoluta</b>		<b>21</b>		<b>15</b>		<b>11</b>		<b>15</b>		<b>4</b>

Tabela 78 – Questão e respostas 23

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

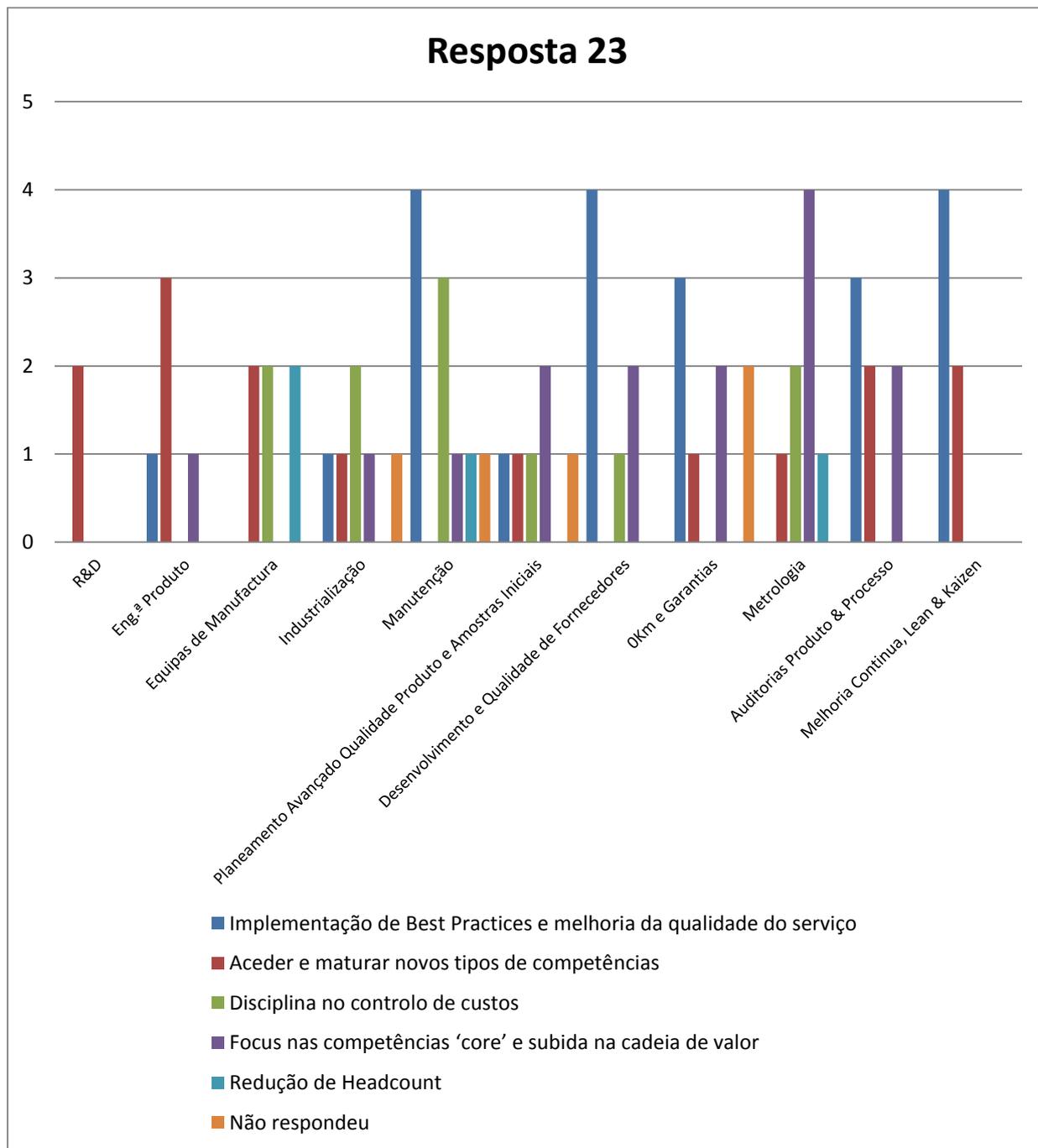


Figura 33 – Respostas 23

**Apresentação:** Das 10 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, no universo de todas as áreas a externalizar e tendo apenas em consideração a resposta com maior frequência, em cada uma das opções da Escala de Respostas, 4 identificaram as áreas de Manutenção, Desenvolvimento e Qual. de fornecedores e Melhoria Contínua, Lean & Kaizen para **Implementação de Best practices e melhoria da qualidade de serviço**, 3 identificaram a área de Engenharia de Produto para **Aceder e maturar novos tipos de**

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

competências, 3 identificaram a área de Manutenção para **Disciplina no controlo de custos**, 4 identificaram a área de Metrologia para **Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor** e 2 identificaram a área de Manufatura para **Redução de *Headcount***.

### Secção 3: Questões Específicas de Estudo - parte 3 de 3

Formas de externalizar

Questão 24

Escala de respostas:

.|Jamais|

.|Admito discutir|

.|Sim, melhor opção|

.|Já em prática|

24. Enunciadas que estão as razões e as áreas com potencial de externalização, quais as formas preferenciais de contratualização   relacionamento com os fornecedores?										
Fornecedores de confiança ou preferenciais	Não responde u	Sim, melhor opção	Sim, melhor opção	Já em prática	Sim, melhor opção	Já em prática	Já em prática	Admito discutir	Sim, melhor opção	Sim, melhor opção
Contratação tradicional (ênfase no preço)	Não responde u	Admito discutir	Não responde u	Jamais	Admito discutir	Já em prática	Jamais	Jamais	Sim, melhor opção	Não responde u
Contratação condicionada à <i>performance</i> (SLA com penalidades)	Não responde u	Admito discutir	Admito discutir	Admito discutir	Sim, melhor opção	Já em prática	Admito discutir	Admito discutir	Sim, melhor opção	Não responde u
Alianças estratégicas	Não responde u	Sim, melhor opção	Sim, melhor opção	Sim, melhor opção	Sim, melhor opção	Já em prática	Já em prática	Sim, melhor opção	Sim, melhor opção	Não responde u
Múltiplos fornecedores activos para o mesmo serviço	Não responde u	Admito discutir	Admito discutir	Admito discutir	Jamais	Admito discutir	Já em prática	Não responde u	Admito discutir	Não responde u
Parcerias com risco partilhado (penalidades   prémios)	Não responde u	Admito discutir	Jamais	Já em prática	Sim, melhor opção	Admito discutir	Admito discutir	Sim, melhor opção	Admito discutir	Não responde u
Parcerias com participações cruzadas   <i>Jointventures</i>	Não responde u	Admito discutir	Admito discutir	Sim, melhor opção	Admito discutir	Admito discutir	Já em prática	Admito discutir	Admito discutir	Não responde u

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

	Jamais	Admito discutir	Sim, melhor opção	Já em prática	Não respondeu
Fornecedores de confiança ou preferenciais	0	1	5	3	1
Contratação tradicional (ênfase no preço)	3	2	1	1	3
Contratação condicionada à <i>performance</i> (SLA com penalidades)	0	5	2	1	2
Alianças estratégicas	0	0	6	2	2
Múltiplos fornecedores activos para o mesmo serviço	1	5	0	1	3
Parcerias com risco partilhado (penalidades prémios)	1	4	2	1	2
Parcerias com participações cruzadas  <i>Jointventures</i>	0	5	1	1	2
<b>Frequência absoluta</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

Tabela 79 – Questão e respostas 24

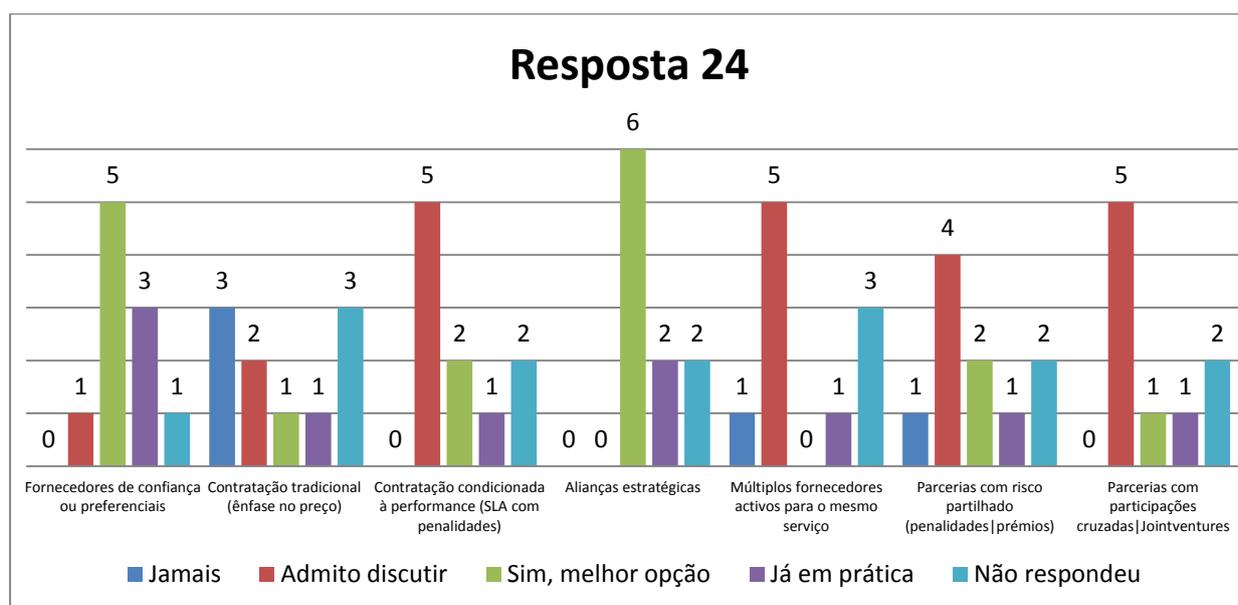


Figura 34 – Respostas 24

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, no universo de todas as formas de externalizar e tendo apenas em consideração a resposta com maior frequência, em cada uma das opções da Escala de Respostas, 3 identificaram a forma ‘Contratação tradicional (ênfase no preço) como a que **jamais** usariam, 5 identificaram a forma ‘Contratação condicionada à *performance* (SLA com penalidades)’, a forma ‘Múltiplos fornecedores activos para o mesmo serviço’ e a forma ‘Parcerias com participações

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

cruzadas *Jointventures*’ como potencial forma de externalização, **admitindo discutir** essa hipótese, 6 identificaram a forma ‘Alianças Estratégicas’ como a **melhor opção** e 3 identificaram a forma ‘Fornecedores de confiança ou preferenciais’ como estando **já em prática**.

Questão 25

Escala de respostas:

.|Jamais|

.|Admito discutir|

.|Sim, melhor opção|

.|Já em prática|

<b>25. Última questão. Para o grupo de profissionais potencialmente envolvidos no <i>outsourcing</i> dos Processos  Áreas ‘core’, qual a forma mais eficiente de o concretizar na sua organização?</b>										
	Não responde	Jamais	Sim, melhor opção	Admito discutir	Admito discutir	Já em prática	Admito discutir	Admito discutir	Sim, melhor opção	Não responde
Transferência destes recursos para o fornecedor	u									u
Mix de recursos com o fornecedor	u	Sim, melhor opção	Admito discutir	Sim, melhor opção	Jamais	Já em prática	Já em prática	Jamais	Admito discutir	Sim, melhor opção
Manutenção da redundância com redistribuição interna de novas responsabilidades	u	Admito discutir	Admito discutir	Sim, melhor opção	Jamais	Admito discutir	Jamais	Admito discutir	Jamais	Não responde
Negociações com rescisão amigável	u	Admito discutir	Admito discutir	Admito discutir	Admito discutir	Já em prática	Admito discutir	Sim, melhor opção	Sim, melhor opção	Não responde
		Jamais	Admito discutir	Sim, melhor opção	Já em prática	Não respondeu				
Transferência destes recursos para o fornecedor		1	4	2	1	2				
Mix de recursos com o fornecedor		2	2	3	2	1				
Manutenção da redundância com redistribuição interna de novas responsabilidades		3	4	1	0	2				
Negociações com rescisão amigável		0	5	2	1	2				
<b>Frequência absoluta</b>		<b>6</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>				

Tabela 80 – Questão e respostas 25

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

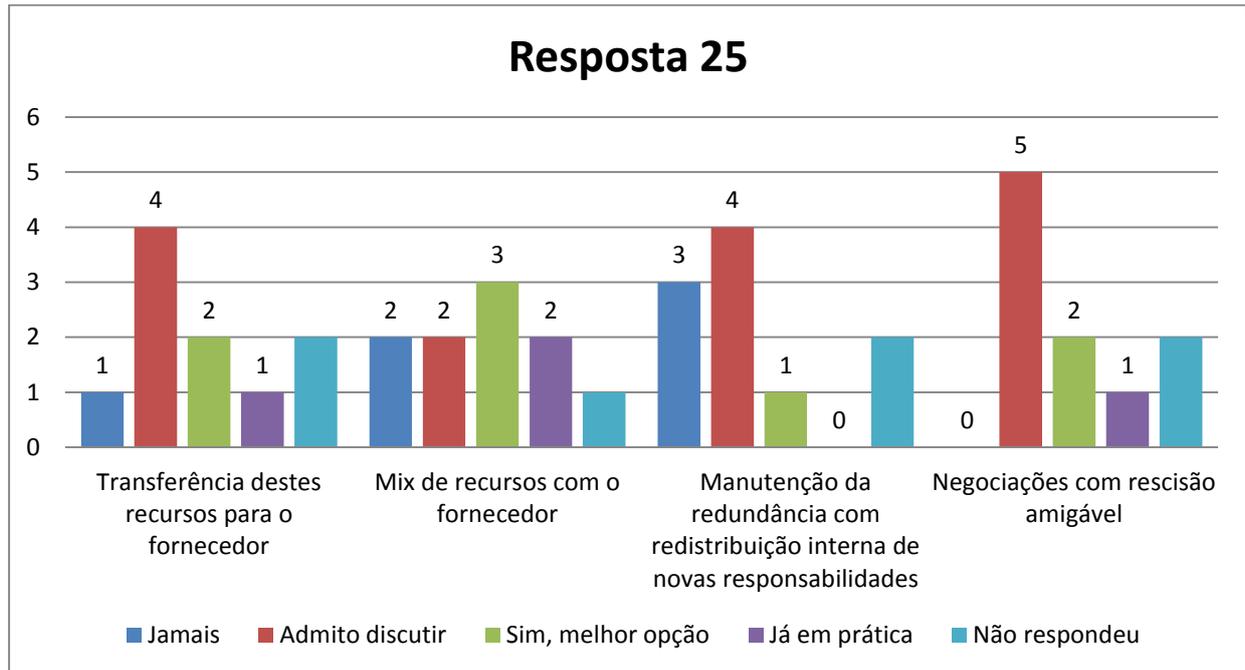


Figura 35 – Respostas 25

**Apresentação:** Das 9 pessoas que responderam à questão, entre as 10 questionadas, no universo de todas as formas de externalizar os recursos e tendo apenas em consideração a resposta com maior frequência em cada uma das opções da Escala de Respostas, 3 identificaram a ‘Manutenção da redundância com redistribuição interna de novas responsabilidades’ como a que **jamais** usariam, 5 identificaram as ‘Negociações com rescisão amigável’ como potencial forma de externalização de recursos, **admitindo discutir** essa hipótese, 3 identificaram a forma ‘Mix de recursos com o fornecedor’ como a **melhor opção** e 2 identificaram a forma ‘Mix de recursos com o fornecedor’ como estando **já em prática**.

### 5.2 Síntese dos Resultados

Terminada a fase da Apresentação individual de cada Questão, importa dar seguimento ao processo de Interpretação e tomar em consideração a contribuição de cada uma destas no espectro global do processo de investigação em curso. É portanto relevante analisar e interpretar estes resultados à luz do Problema e da Problemática inicialmente descrita e dos Objectivos delineados. Uma referência e visita à **Tabela 6 – Síntese Metodológica** impõe-se nesta fase, para melhor enquadramento dos textos seguintes. Pretende-se ter em particular

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

atenção o conjunto de Teorias consultadas na fase de descrição do Problema, mas também os Trabalhos de Investigação que retratam o mesmo fenómeno, destacando um ou mais perfis do conjunto de características da amostra, decorrentes desta análise descritiva dos dados e indo de encontro aos Objectivos Gerais e Específicos propostos.

### 5.2.1 Síntese da Secção 1: Questões de Caracterização

O conjunto das características das organizações e dos gestores intervenientes no presente Questionário permite criar conclusivamente um Perfil-tipo para esta amostra:

1. São todos Gestores de Primeira Linha (100%); Tabela 8 – Questão ii
2. São organizações que facturam acima de 50M€ (77,8%); Tabela 10 – Questão iv
3. São organizações que se segmentam entre as com menos de 250 colaboradores (55,6%) e com mais de 250 colaboradores (44,4%); Tabela 13 – Respostas v
4. São organizações de capital exclusivamente estrangeiro (88,9%); Tabela 15 – Respostas vi
5. No seu conjunto localizam-se na faixa litoral (90%); Tabela 16 – Questão vii
6. São organizações fornecedoras de primeira linha (80%); Tabela 19 – Respostas ix

### 5.2.2 Síntese da Secção 2: Questões de Contexto – parte 1 de 3

Igualmente, este conjunto de Gestores dá origem a um Perfil-tipo no que se refere à clarividência da Missão na condução do Negócio, a primeira parte da discussão no capítulo da descrição da Problemática:

A Problemática da Missão e da Estratégia na condução do Negócio.

Perfil-tipo:

1. Referem ter uma Missão empresarial escrita (100%); Tabela 21 – Respostas 1
2. Interiorizada pelos Gestores pares (77,8%); Tabela 23 – Respostas 2
3. Conseguem reproduzi-la sem consulta (88,9%); Tabela 25 – Respostas 3
4. Em nenhuma das Missões, o *Outsourcing* é mencionado <sup>2</sup>; Tabela 26 – Questão 3.1
5. Consideram-na ‘Inspiradora’ (77,8%); Tabela 29 – Respostas 4
6. Está na origem das Estratégias (77,8%); Tabela 31 – Respostas 5

---

<sup>2</sup> Nem tal seria esperado. A Missão enuncia uma direcção a seguir, uma meta; Não contempla estratégias nem as operacionaliza (tácticas).

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

7. Segmentam-se entre organizações que usam a Missão como um ‘activo’ no desenho da Estratégia (55,5% | soma das respostas ‘4’ e ‘5’) e as que menos frequentemente o fazem (44,5% | somas das respostas ‘1’, ‘2’ e ‘3’); Tabela 33 – Respostas 6

### 5.2.3 Síntese da Secção 2: Questões de Contexto – parte 2 de 3

O conjunto das respostas dadas pelos Gestores dá origem a um conjunto de pistas no que se refere à reflexão sobre as actividades e recursos considerados ‘core’ na condução do Negócio, a segunda parte da discussão no capítulo da descrição da Problemática: A Problemática do ‘core’ do Negócio nas decisões de externalização.

De entre os dados podemos retirar que:

1. A maioria das organizações questionadas têm um Plano Estratégico escrito (55,6%); Tabela 35 – Respostas 7
2. De entre os que responderam ‘sim’ na questão anterior, todos o conseguem reproduzir sem consulta (100%); Tabela 37 – Respostas 8
3. Apenas uma (1) resposta afirma ter no Plano Estratégico algo referente à Análise do Potencial de Externalização (16,7%); Tabela 41 – Respostas 9
4. Valor que sobe para três (3) respostas quando se pergunta se promoveu, se promove ou se irá promover essa reflexão (33,3%); Tabela 44 – Respostas 10
5. Há um forte consenso no que diz respeito à afirmação ‘*there is an economic case for outsourcing*’, descrito na Tabela 46 – Questão 11 | teoria 1 (70% + 30%); Tabela 47 – Respostas 11 | teoria 1
6. O consenso anterior é desfeito quando se aborda o *outsourcing* de actividades tais como o ‘*strategy planning*’, descrito na Tabela 48 – Respostas 11 | teoria 2, com opiniões diversificadas, cobrindo todo o leque de respostas permitidas e portanto evidenciando uma maior sensibilidade ao assunto; Tabela 49 – Respostas 11 | teoria 2
7. Há novamente um forte consenso no que diz respeito à afirmação “*If a company chooses to utilize outsourcing ... then it has to build core competencies around the skills of finding ...partners and the(ir) management.*”, descrita na Tabela 50 – Questão 11 | teoria 3, reconhecendo que há precauções que devem ser tomadas (80% + 20%); Tabela 51 – Respostas 11 | teoria 3
8. Toda a Questão 12 incide sobre a medição da sensibilidade dos participantes às diferentes Teorias que representam correntes entre a temática do *outsourcing*; A Teoria mais votada com a classificação ‘Concordo integralmente’ foi a ‘Industry

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

*Network Approach*’, com 60% de votação e a única a ultrapassar os 50% nesta classificação (20% classificou-a com um ‘Concordo parcialmente’), mostrando apetência pela abertura ao relacionamento interpares e inter-organizacional - Tabela 61 – Respostas 12 | Abordagem ao *Network* Industrial; A mais consensual porém, com 90% de concordância, da composição dos 50% de votações ‘Concordo integralmente’ com os 40% de votações ‘Concordo parcialmente’, foi a Teoria ‘*Transaction Cost Economics*’, revelando um carácter Económico subjacente ao processo de decisão de *outsourcing*; Tabela 57 – Respostas 12 | Economia dos Custos de Transacção;

9. Fazendo a análise inversa, é também relevante a fraca adesão à Teoria ‘*Resource Base View*’, com apenas 20% dos participantes a escolherem a opção ‘Concordo integralmente’; Sem poder ser uma análise conclusiva, indica por comparação directa com as votações nas outras Teorias, que o argumento de que “externalizar alguns dos recursos leva à perda do domínio sobre o ‘core’ do negócio”, perde terreno efectivo;
10. A Teoria que melhor representaria a categoria que advoga as vantagens da reflexão na externalização de recursos onde a organização não precisa ou não consegue ser a melhor, suplantando a sua concorrência, colheu também boa aceitação. Esta Teoria, a ‘*Core competency Approach*’, recolheu 50% de respostas em ‘Concordo integralmente’ e 20% de respostas ‘Concordo parcialmente’, num total de 70% no conjunto das duas classificações; Tabela 59 – Respostas 12 | Abordagem às Competências Nucleares;
11. Contudo, observando pelo prisma concreto de qual das Teorias votadas com ‘Concordo integralmente’ recebe maior preferência, conclui-se pela ‘*Resource Dependency Theory*’, com três (3) votações; Tabela 62 – Questão 13.

### 5.2.4 Síntese da Secção 2: Questões de Contexto – parte 3 de 3

O conjunto das respostas dadas pelos Gestores dá origem a um conjunto de pistas no que se refere à reflexão sobre a influência que as redes de ‘*network*’ empresariais têm na condução do Negócio, última parte do capítulo da descrição da Problemática: A Problemática do *Network* empresarial e a aquisição de conhecimentos.

De entre os dados podemos retirar que:

1. Mais de metade (55,6%) das respostas dadas afirmam que a sua organização promove ou pertence a algum tipo de ‘*network*’ empresarial; Tabela 64 – Respostas 14;

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

2. Destas, 60% afirma que a ‘sua *network*’ engloba os seus fornecedores; Tabela 66 – Respostas 15;
3. E 80% diz conter nela, os seus clientes; Tabela 68 – Respostas 16;
4. A análise que caracterizaria cada uma destas ‘*network*’ empresariais é irrealizável, pela incipiência das respostas dadas; Tabela 69 – Questão 17;
5. A maioria das respostas, 66,7%, referem que, até à data, estes responsáveis não tiveram qualquer oportunidade de pesquisar e explorar o tema, não tendo assim sido expostos a estímulos de contágio, que pudessem gerar acções; Tabela 71 – Respostas 18
6. Contudo, conhecem as redes *Kyoho Kai* originárias na Toyota, 62,5%; Tabela 73 – Respostas 19;
7. Na mesma percentagem (62,5%) afirmam que já lhe ocorreu criarem a sua própria ‘*network*’ empresarial; Tabela 75 – Respostas 20.

### 5.2.5 Síntese da Secção 3

Esta é a última parte do processo de interpretação e análise de dados subjacente ao presente trabalho de investigação. É também a parte central da presente tese, facto que se pode directamente depreender do título, ‘Questões Específicas de Estudo’. Será sobre esta parte que irão cruzar-se os dados obtidos com os dos estudos compilados na fase de descrição do problema, analisar as respectivas disparidades e semelhanças, na perspectiva da significação dos resultados.

### 5.2.6 Síntese da Secção 3: Questões Especificas de Estudo – parte 1/3 Razões para Externalizar

Foi apenas uma a Questão (Questão 21) lançada no questionário de que se obtiveram respostas consensuais. A ver:

1. 60% das respostas reclamam ser a ‘Implementação de *Best Practices* e melhoria da qualidade do serviço’ a razão que melhor justifica a externalização de recursos (actividades, áreas ou processos); Esta resposta recebe ainda a preferência de mais 20% que a elegem como a segunda melhor razão que justifica a externalização; Não sendo unânime, é claramente convergente o sentido das respostas obtidas; Tabela 76 – Questão e respostas 21.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

5.2.7 Síntese da Secção 3: Questões Específicas de Estudo – parte 2/3 Áreas a Externalizar  
Ao estudo das Áreas a Externalizar foram dedicadas 2 questões (Questão 22 e 23). Sobre estas podem tirar-se as seguintes observações:

1. 80% das respostas afirmam ‘Jamais’ face ao potencial de externalização da Área de R&D, revelando um sentido claro de ‘propriedade’ não alienável desta área; Tabela 77 – Questão e respostas 22.
2. Pode observar-se, para a generalidade das Áreas, que os inquiridos revelam uma propensão favorável face ao *outsourcing*. Com excepção das duas áreas de R&D e Eng.<sup>a</sup> Produto, as respostas acumuladas das três categorias de respostas (“Admito discutir”, “a externalizar” e “já externalizei”) sobem acima dos 50%, revelando uma predisposição para repensar estratégias de *sourcing* e modelação do negócio. Este é um facto relevante para análise. Veja-se como as actividades de Manutenção são, na opinião dos inquiridos, claramente potenciais candidatas ao *outsourcing* (resultado de 90% acumulado). Igualmente, estes incluem o Desenvolvimento e Qualidade dos Fornecedores, a área de Metrologia, OKm e Garantias e as Auditorias de Produto e Processo neste ‘lote’. Figura 36 – Respostas 22 hierarquizadas.

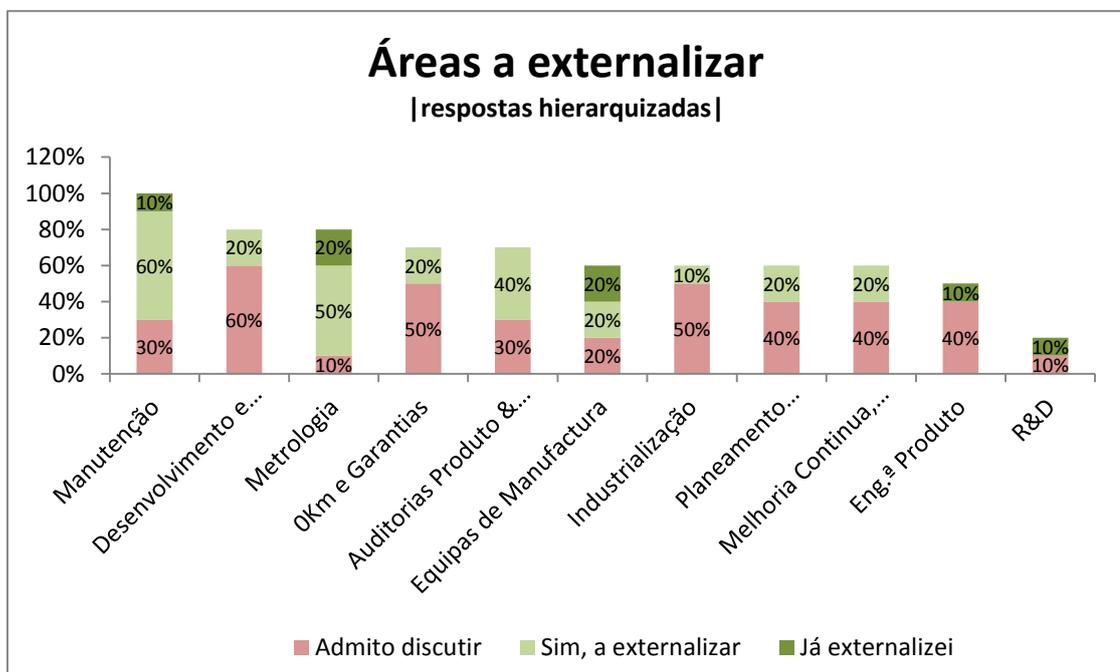


Figura 36 – Respostas 22 hierarquizadas

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

3. No conjunto das respostas obtidas que justificam as razões de externalização para cada uma das áreas eleitas a externalizar, identificadas pela pergunta 22, conseguem criar-se três classes de frequência: a Classe *até 10 respostas*, a Classe *entre 10 e 20* e a Classe *acima de 20 respostas*. Repare-se no argumento mais utilizado para justificar o *outsourcing* com 21 respostas: a ‘Implementação de Best Practices e melhoria da qualidade do serviço’. Os gestores inquiridos preocupam-se com estes dois vectores na condução do seu negócio: por um lado, ‘*Best practices*’ para se alinharem ‘por cima’ face à sua concorrência e conseguirem demonstrar a sua preocupação na melhoria contínua da sua *performance* e ‘por outro, melhoria da qualidade’ como resultado do vector precedente. ‘Aceder e maturar novos tipos de competência’ e ‘Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor’ são as razões imediatamente seguintes, utilizadas pelos inquiridos. Veja-se a preponderância na palavra ‘competência’: por um lado o acesso a novas competências, como forma de rejuvenescer processos e tecnologias utilizando o *outsourcer* como fonte de Saber e por outro o *focus* nas competências nucleares, concentrando os seus ‘activos produtivos’ na essência do seu negócio. ‘Controlo de custos’ e ‘Redução de *Headcount*’ aparecem na Classe com as menores frequências de respostas obtidas. Aparentam ser as razões menos apetecíveis na justificação de escolha nas decisões de *sourcing*; Figura 37 – Respostas 23 hierarquizadas

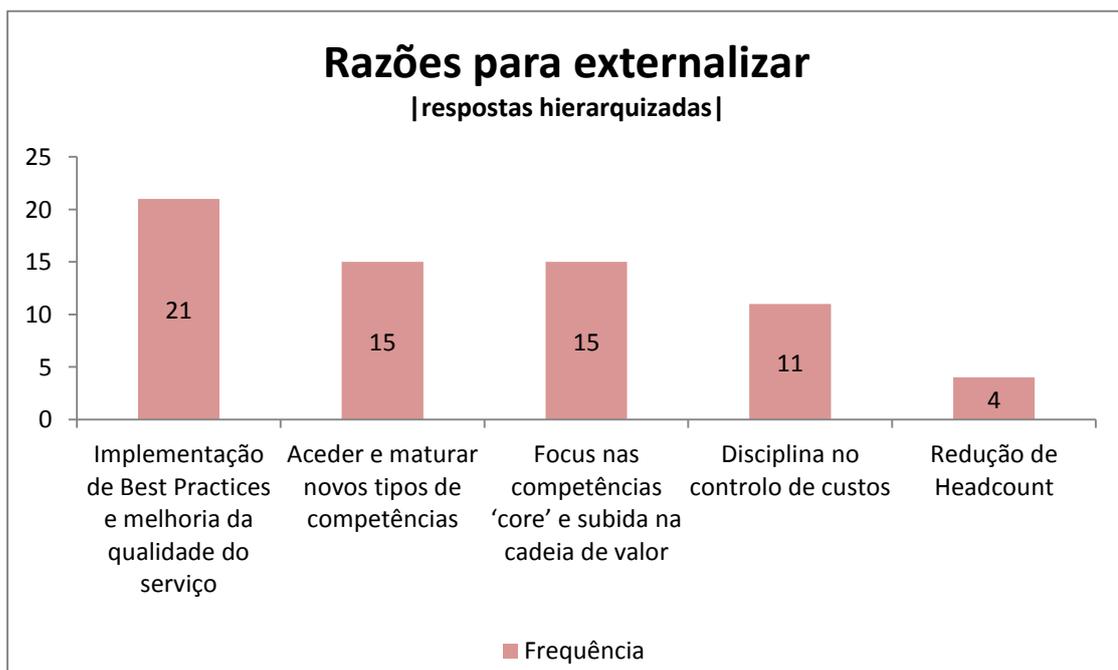


Figura 37 – Respostas 23 hierarquizadas

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### 5.2.8 Síntese da Secção 3: Questões Específicas de Estudo – parte 3/3 Formas de Externalizar

Restam as duas últimas questões do questionário (Questões 24 e 25), que analisam a relação contratual entre a Organização, o *outsourcer* e os seus empregados. Eis as observações relevantes emergentes dos resultados:

1. A primeira observação relevante é o facto dos questionados não excluïrem de forma consensual ou unânime nenhuma das formas de contratualização colocadas à disposição; A classificação ‘**Jamais**’ foi apenas utilizada cinco vezes entre os 9 questionados, nas 7 respostas possíveis. Outro facto com interesse é o de que todas as possibilidades de contratualização (com a excepção a ser a ‘contratualização tradicional, ênfase no preço’) terem sido recebidas com interesse, tendo recebido a classificação ‘**Admito discutir**’ ou ‘**Sim, melhor opção**’, com uma frequência de quatro, cinco e seis respostas (em nove possíveis); As opções ‘Alianças Estratégicas’ e ‘Fornecedores de confiança’ recebem um consenso muito alargado e demonstram a tendência no estabelecer de relações de longo ou muito longo prazo, estáveis e proficuas às partes; Tabela 79 – Questão e respostas 24

Da análise dos resultados nenhuma resposta surge em destaque, não permitindo definir a ‘Melhor opção’ relativa à contratualização dos recursos humanos envolvidos no processo de externalização. A opção que mais se destaca no campo desta hipótese de discussão é ‘Negociações com rescisão amigável’, que obteve cinco respostas e que aponta no sentido da decisão mais em voga, na procura de reduzir redundâncias e reduzir a sub-utilização de recursos, num contexto económico de recessão e descida dos volumes de produção; Como melhor opção surge o ‘mix de recursos com o fornecedor’ e que aponta no mesmo sentido: redução de redundâncias e redução da sub-utilização de recursos, num contexto económico de recessão e actual descida dos volumes de produção; Tabela 80 – Questão e respostas 25.

### 5.2.9 Interpretações relevantes

Das diferentes Sínteses realizadas ao longo do Sub-Capítulo 5.2, Síntese dos Resultados, importa explorar algumas relações julgadas pertinentes. Com este propósito serão relacionadas duas ou mais Questões e descritas as interpretações subjacentes:

Questão	Descritivo	Ver
iv	Qual o Volume de Negócio da sua organização?	5.2.1 ponto 2
2	Está interiorizada pelos seus Gestores/Direcções? (referindo-se à ‘Missão’)	5.2.2 ponto 2
4	Considera-a inspiradora, neutral ou desenquadrada? (referindo-se à ‘Missão’)	5.2.2 ponto 5

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

5	A sua Missão empresarial está na raiz das decisões estratégicas ou é por outro lado o corolário dessas opções estratégicas?	5.2.2 ponto 6
---	---	---------------

Das sete (7) que pertencem a empresas com facturação <50M€ (77,8%), seis (6) afirmam ter a Missão Empresarial interiorizada pelos seus pares. Seis destes sete afirmam também (num ‘universo’ não totalmente sobreposto aos seis iniciais) que consideram a Missão inspiradora. Estes últimos seis são os que consideram que a Missão está na origem das Estratégias. Contudo por análise dos que pertencem a organizações com facturação <50M€, não se pode concluir que estes têm um ‘posicionamento’ diferente dos que pertencem a organizações com facturações superiores, não havendo relações directas de casualidade entre Facturação e comportamento face à Missão.

Questão	Descritivo	Ver
v	Qual o número total de trabalhadores?	5.2.1 ponto 3
7	A sua organização possui um plano estratégico escrito?	5.2.3 ponto 1
14	A sua organização promove ou pertence a algum ‘network’ empresarial?	5.2.4 ponto 1

Das organizações com <250 pax (55,6%) somente uma tem Plano Estratégico escrito, entre um total de cinco (5) respostas que o afirmam possuir (55,6%). A sobreposição destes dois ‘domínios’ é assim quase nula (apenas uma organização pertence a ambos), demonstrando-se uma ligação entre o facto de serem grandes organizações (>250pax) e terem Planos Estratégicos escritos. Ligando esta interpretação com as respostas obtidas na Questão 14, onde se obteve também uma percentagem de respostas positivas de 55,6%, a análise dos dados não revela nenhum tipo de padrão, havendo todo o tipo de combinações entre os dois ‘domínios’ de respostas, e entre estes dois e o primeiro, “n.º total de trabalhadores”.

Questão	Descritivo	Ver
14	A sua organização promove ou pertence a algum ‘network’ empresarial?	5.2.4 ponto 1
22	De entre as Áreas abaixo listadas, expresse a sua convicção face ao potencial de externalização.	5.2.7 ponto 2

Avaliou-se também se as organizações que pertencem a Networks empresariais (55,6%) têm maior propensão a externalizar pessoas nas áreas ‘core’ identificadas na Questão 22. Concluiu-se que não. Existe uma completa ausência de padrão entre a resposta ‘sim’ à Questão 14 e as respostas obtidas na Questão 22.

Questão	Descritivo	Ver
ix	Qual a posição na cadeia de valor?	5.2.1 ponto 6
22	De entre as Áreas abaixo listadas, expresse a sua convicção face ao potencial de externalização (R&D).	5.2.7 ponto 1

80% das organizações são fornecedoras de 1ª linha (*tier 1*), percentagem equivalente à verificada na resposta ‘Jamais’, à Questão 22, para a Área de R&D. Entre as oito (8) respostas que compõem esta percentagem, verifica-se que em seis (6) destas há um alinhamento entre o facto de serem ‘*tier 1*’ e ‘Jamais’ considerarem vir a externalizar as pessoas da Área de R&D. A razão deste alinhamento não foi estudada, mas pode-se especular que terá relação com o

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

facto dos ‘tier 1’ terem capacidade de R&D e por essa via afirmarem o seu posicionamento e diferenciação face à sua concorrência. A interação entre estes dois ‘domínios’ pode ser um ponto de aprofundamento futuro em investigações subsequentes.

Questão	Descritivo	Ver
12	Apresentam-se em baixo algumas das mais conhecidas correntes de opinião (expressas sob a forma de diferentes teorias) sobre o fenómeno do ‘Outsourcing’. Depois da sua leitura, identifique o grau de concordância, utilizando as escalas fornecidas.	5.2.3 ponto 8
22	De entre as Áreas abaixo listadas, expresse a sua convicção face ao potencial de externalização.	5.2.7 ponto 2

Uma última observação no cruzamento de dados, permite estabelecer uma relação entre quem respondeu “Concordo integralmente” com a “Abordagem ao Network Empresarial” da Questão 12 (seis (6) respostas) e quem , mais adiante no Questionário, responde com “Já externalizei” e “Sim, a externalizar” às pessoas das onze (11) Áreas em análise da Questão 22. Particularmente, os primeiros têm mais de quatro Áreas (indo até às seis (6)) onde optam por uma destas respostas. Todos os restantes optam por outras respostas, sem nunca escolherem uma destas duas opções (num extremo), ou no máximo, identificam apenas duas (2) Áreas onde o fariam (no outro extremo), numa ‘correlação directa’ entre demonstrarem ser simpatizantes do network empresarial e terem uma maior apetência ou permissividade na externalização de pessoas ‘core’ ao negócio.

### 5.2.10 Síntese das Entrevistas

O conjunto das entrevistas realizadas, complementa a análise anterior e visa reforçar a presente investigação com as panorâmicas pessoais dos entrevistados. Seguidamente, serão descritas as ideias-chave partilhadas com o investigador por cada um dos três entrevistados:

> *Professor. Eurico Dias, ISCTE, Prof. Auxiliar, Ex- Administrador da Agência Portuguesa de Investimento; 7 de Maio de 2012, ISCTE.*

> *Professor José Cruz Filipe, ISCTE, Departamento de Ciências de Gestão, Área de Estratégia, Empreendedorismo e Gestão Global; 31 de Maio de 2012, ISCTE.*

> *Professor João Villas-Boas, ISCTE, Departamento de Ciências de Gestão, Área de Tecnologia, Produção e Operações; 21 de Junho de 2012, ISCTE.*

1. Como caracteriza uma política de contratação com ênfase no *outsourcing*, na óptica da eficiência e produtividade organizacional? [obter a opinião pessoal]

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Eurico Dias (ED): “É difícil gerir o risco de estar hoje no mercado sozinho, por várias razões...”, enunciando os i.) ciclos de vida cada vez mais curtos e ii.) a elevada intensidade no capital para desenvolvimento e permanência em mercado, o que leva ao “aumento significativo do risco”. “Uma das formas de ir tornando o processo mais eficiente é partilhar o risco” e continuar a usufruir das economias de escala, muito centradas nos especialistas, dando como exemplos a Tenneco, Sommer Aliber e Visteon. Esta perspectiva faz do *outsourcing* a forma de usufruir de especialistas e recolher por esta via novas competências e com eles partilhar o risco das operações. Isto faz com que um produto para ser produzido e entregue no mercado, tenha a necessidade de ter uma cadeia cada vez mais longa e com mais actores; “E já dizia Christopher que o futuro é a concorrência entre cadeias de abastecimento e não entre empresas. Ou faço parte de uma cadeia competitiva ou sozinho não consigo ser competitivo.”

José C. Filipe (JF): “Se olhar para um automóvel e observar o custo total do carro, esse custo é em grande parte constituído por *outsourcing*. Nos EUA, aqui há uma dúzia de anos, a empresa detentora da marca, incorporava 27% do custo; na Europa incorporava um bocadinho mais, à volta de 30%...e esta incorporação era essencialmente no design, no marketing, o resto era tudo em *outsourcing*.”, referindo complementarmente que as melhores práticas levaram à criação de um design dominante, em que os produtos são muito semelhantes entre si, dando o exemplo de um motor a gasolina ou de um *piston*, que por esta via da especialização destes *outsourcers* leva a uma economia de escala e a níveis crescentes de qualidade e nível de serviço, por força da curva de experiência, levando “à desintegração vertical e ao *outsourcing*. As marcas optam por ter mais do que um fornecedor nos seus componentes críticos, para criar o efeito concorrencial e criarem uma pressão enorme entre eles na procura de melhorias contínuas” e a “ganhos de produtividade”. “Este *outsourcing* é evidentemente importantíssimo do ponto de vista da Produtividade!”. Outro ponto que refere liga-se com a flexibilidade estratégica: “a empresa fica menos dependente de flutuações de mercado”.

João V. Boas (JB): “Estão a vir-me a espírito três ou quatro dimensões!”, referindo-se ao posicionamento estratégico face à questão: *Make or Buy?* “É uma decisão estratégica de produção que se enquadra na estratégia da organização: o que é que eu vou fazer? E o que vou comprar fora?”. E acrescenta: “É aliás neste contexto que se desenvolve a rivalidade entre a área de Compras e a Engenharia; onde se joga o grande conflito” com a perda de actividades para o exterior, que passam a ser geridas pela área das Compras, impondo a criação nesta área

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

de novas competências técnicas (para além das comerciais) para uma eficaz gestão da relação com os *outsourcers*. “Uma outra dimensão prende-se com a aplicação do modelo de Mintzberg”, referindo-se ao ‘*support staff*’, divididos entre ‘*support staff*’ e os analistas da tecno-estrutura. “O ‘*support staff*’ são os primeiros a sair da organização”; não têm carácter significativo, dando como exemplo advogados, correio, limpeza, manutenção, actividades de apoio, etc. “Consegue-se desta forma acesso a melhores serviços e mais baratos, libertando a organização de preocupações para coisas que não são o ‘core’ do negócio”. Quanto aos analistas da tecno-estrutura, “concebem e implementam sistemas de planeamento e controlo (custos, produção, qualidade, etc), como actividades de apoio e não de produção. Estas “actividades horizontais, selectivamente descentralizadas” geram a afirmação com que conclui este raciocínio: “pode haver aqui espaço para o *outsourcing*!”. Continuando, afirma “eu vejo aqui ainda várias questões...e em relação à segunda parte da sua questão, acerca do impacto disto na eficiência e na produtividade? Eu penso que isto tem um impacto mais lato, um impacto estratégico significativo. Não podemos reduzir a um impacto somente na eficiência e na produtividade”, de carácter operacional. “ Se a decisão que se está a tomar tem um impacto no negócio todo, que mexe com muito dinheiro, que se prolonga no tempo, que tem contribuição para a vantagem competitiva do negócio, estamos a falar de uma decisão estratégica”. Por outro lado afirma haverem questões de impacto mais concentrado e de menor âmbito que caracteriza de “nível e impacto operacional”.

2. Sente que a sua resposta é muito própria ou é representativa da maioria dos gestores empresariais? [alinhamento à 'população' do estudo]

ED: “Não, não é. Nas grandes empresas de natureza multi-nacional isso não é um problema. Apesar de não podermos ter uma imagem muito idílica da natureza do *outsourcing*.”, referindo-se ao *outsourcing* impositivo, onde o ‘*competitive bidding*’ esmaga a margem e transfere o investimento para o *outsourcer*. É impositivo afirma, porque é o cliente que define os termos do negócio. Finaliza afirmando que “sem *outsourcing* não se é competitivo”.

JF: “Não tenho a certeza que as minhas opiniões sejam partilhadas pelos nossos gestores”, referindo que as suas afirmações, são mais fruto do que tem ouvido dos seus colegas das áreas de Recrutamento, admitindo que provavelmente se passa na Indústria de componentes para Automóveis, algo muito semelhante que refere ter verificado numa área completamente

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

diferente mas que é transversal a qualquer indústria, que são os técnicos de recursos humanos, área do seu conhecimento.

JB: não foi realizada a pergunta

3. Se tiver de emitir a sua opinião sobre uma tendência em relação ao alargamento das actividades que são externalizadas, diria que elas se alargarão a cada vez mais actividades, incluindo algumas ‘core’ de cada negócio ou que essas não estão no espectro da decisão dos nossos gestores? [obter uma perspectiva de futuro]

ED: “Eu acho que em grandes multinacionais começamos a ver esse assunto resolvido”. Dá o exemplo de um projeto apresentado ao AICEP, o Skylander, onde o promotor assumia a vertente das negociações em termos financeiros, mas onde “do ponto de vista técnico, do que é que era um avião, qual era a procura, quais eram as especificidades, que tipo de local é que precisavam, onde é precisavam de estar, tipos de recursos, era tudo assente num consultor, que era uma entidade externa”. É um caso típico, onde se “tem um produto, um promotor, desenvolvimento, construção de fábrica, gestão do processo, gerido por uma entidade que não tem capital. A única coisa que tem é cérebros!”. Conclui finalmente, afirmando que “são negócios muito intensivos em capital”.

JF: “Há um outro aspecto coberto por esta sua terceira questão, que é um fenómeno completamente diferente, que são empresas que alargam as suas áreas de actuação, por saberem que há disponíveis no mercado pessoas com competências complementares às da empresa e que lhes permitem alargar a sua área de intervenção, e estou a falar de Engenharia”, criando, fruto deste *network*, flexibilidade estratégica para a empresa sem grandes custos. Refere o exemplo da empresa Fase, especializada em estruturas metálicas, e que “começou a aparecer em concursos públicos em áreas completamente diferentes”. Construíram redes de competência com base em pessoas de 60-65 anos que tinham entrado em pré-reforma, concorrendo em áreas muito diferentes, como o saneamento básico, etc., em que essas formulavam as propostas e, se adjudicadas, estavam em condições de continuar a prestação do serviço.

JB: “Essa tendência é firme ao nível internacional. Não faz sentido fazer a diferença entre tendências nacionais e internacionais”, referindo que “se a nível internacional acontece, a nível nacional acontecerá. É uma questão de tempo.”. Ilustra com a histórica parceria

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Mercedes/ Swatch que utiliza para considerações sobre criação de relações de confiança; “Há que negociar mais; Colaborar; Confiar; E controlar impetus mesquinhos e comezinhos de enganar os parceiros”, conclui.

### **6 Análise Crítica dos Resultados**

Chegados a esta fase, o investigador deverá dar atenção à importância e generalização dos resultados e fazer as Conclusões e Implicações da investigação. Será esse o trabalho descrito de seguida.

#### **6.1 Importância dos Resultados.**

Foi possível para a Amostra deste estudo, enunciar um conjunto de observações factuais que a permitem caracterizar, apesar das limitações já descritas relativas à quantidade de participantes no estudo e à dificuldade de recolha de dados com qualidade. Conclui-se assim este trabalho, dando uma perspectiva actual sobre o tema *outsourcing* de recursos ‘core’ de negócio, nos fornecedores de componentes da indústria automóvel, à luz de quem lá trabalha com responsabilidades ao nível da ‘prescrição’ e ‘decisão’ e, portanto, em representação dos ‘agentes’ que moldarão as decisões actuais e futuras deste ‘cluster’ em geral e das suas organizações, em particular.

Pela leitura da presente investigação é inteligível que os resultados da mesma apenas exploram, caracterizam e descrevem o tema, permitindo uma compreensão limitada da realidade actual. Não se poderá afirmar que o impacto societário possa vir a ser relevante, mas para os participantes nos Questionários, que terão acesso e interesse nos resultados da investigação, poderá levar à criação de estímulos para acções, no sentido de melhor se alinharem aos perfis encontrados, caso se revejam nas tendências definidas pela maioria.

Porém, se limitado por um lado, por outro este estudo alerta investigações futuras para o perigo de incorrerem nas mesmas limitações permitindo uma continuação e aprofundamento dos resultados obtidos, especialmente por via do alargamento da Amostra a mais empresas e a mais pessoas por empresa.

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Por último, o impacto dos resultados deste estudo na prática profissional, avaliam-se pela importância e pelos contributos para esta disciplina. Assim, há que referir que sendo este o primeiro estudo realizado neste âmbito em Portugal, este possui um carácter exploratório ao criar uma infra-estrutura de conhecimento, de dados e de metodologias que continuamente replicadas permitirão uma caracterização mais abrangente.

Da perspectiva pessoal do Investigador a obtenção de tal caracterização no lado da Procura, daria ao mercado capacidade de antecipação no lado da Oferta, por via da mutação, conversão ou adaptação dos serviços dos múltiplos ‘*providers*’ no mercado com capacidades de prestar os serviços na temática explorada. Esse cenário promoveria aos atentos, uma maior celeridade na resposta à Procura, criando novos ‘*clusters*’ de serviços especializados e com isso diferenciação, por via das competências detidas.

### **6.2 Generalização dos Resultados**

Sendo verdade que se deveria alargar os resultados do estudo a outros contextos, esta depende da validação externa e da selecção aleatória dos sujeitos e da representatividade. Até que ponto é possível generalizar os resultados obtidos, é uma questão a que se dá importância.

Em particular, neste caso é claramente assumido a impossibilidade de generalização dos resultados. Repetido reiteradamente desde o ponto 5 ‘Análise de Informação’ o facto da presente investigação ter sido realizada sobre uma pequena Amostra, incapaz de ser representativa da população em estudo.

## **7 Conclusões**

O estudo oferece evidências empíricas de que os gestores “conduzem” o seu negócio com base numa Missão empresarial esclarecida, compreendida, interiorizada e inspiradora, que se encontra na origem das estratégias, criando assim uma linha de actuação alinhada aos propósitos enunciados por Wheelen & Hunger (2008), que defendem que a Missão de uma organização define o seu objectivo primário de existência e comunica o que disponibiliza à Sociedade e aos Mercados-alvo. Paradoxalmente, o estudo demonstra que apesar desta clarividência na Missão da organização, apenas uma parte destes gestores a utilizam no

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

desenho das suas estratégias funcionais, não explorando totalmente a evidência enunciada por Wheelen & Hunger (2008) de que a Missão é o patamar de partida para toda a discussão interna sobre novas formas de gestão, na obtenção de ganhos de eficiência e flexibilidade, incluindo também o recurso ao *outsourcing*. Este “desalinhamento”, pelo facto da Missão não ser ou não estar na base das reflexões, pode levar a que cenários mais “ousados” ou “ambiciosos” possam não estar a ser considerados, reduzindo potencialmente novas formas de adquirir competitividade, estando entre elas o *outsourcing* como forma de adquirir vantagem competitiva sobre os rivais, como afirma Parry & Roehrich (2009).

O estudo alinha-se por uma posição tida como “clássica” dos gestores, ao afirmar (através das respostas obtidas) que há uma “questão” económica no *outsourcing*. Os gestores reconhecem também, que sendo esta a decisão (externalizar), então há que desenvolver novas competências ‘core’, internamente, para uma correcta gestão das novas parcerias. Este foi um resultado tido como unânime. Este conceito e preocupação foram também abordados por João Villas Boas, que concretizou afirmando que “é neste contexto que se desenvolve a rivalidade entre as áreas das Compras e a da Engenharia; é onde se joga o grande conflito”, com a perda de actividades para o exterior, que passam a ser geridas pela área das compras, impondo a criação nesta área de novas competências (para além das comerciais) para uma eficaz gestão da relação com os ‘outsourcers’.

No que diz respeito a conclusões sobre qual ou quais das Teorias melhor representam o conjunto dos gestores de entre as caracterizadas por Parry & Roehrich (2009) e Roehrich (2008), o estudo conclui haver uma elevada disparidade de sensibilidades e nenhuma delas se destaca como a efectivamente escolhida ou preferida. Referimo-nos às Teorias:

- Perspectiva da Fonte de Recursos [*Resource Base View*]
- Teoria da Dependência dos Recursos [*Resource Dependency Theory*]
- Economia dos Custos de Transação [*Transaction Cost Economics*]
- Abordagem às Competências Nucleares [*Core Competency Approach*]
- Abordagem ao *Network* Industrial [*Industrial Network Approach*]

O conceito de *outsourcing* tem migrado no tempo, da envolvente das actividades periféricas do negócio em direcção a um alargamento de âmbito, contemplando actividades ‘core’ do negócio. São muitos os autores que o afirmam e a experiência empírica é isso que nos ilustra. “O ‘support staff’ são os primeiros a sair da organização”; não têm carácter significativo:

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

advogados, correio, limpeza, manutenção, actividades de apoio, etc. “Consegue-se desta forma acesso a melhores serviços e mais baratos, libertando a organização de preocupações para coisas que não são o ‘core’ do negócio”. É João Villas Boas quem o afirma. Não é conclusivo do presente estudo, que os gestores compreendam em extensão e profundidade “O” conceito e os riscos associados, de forma a beneficiarem das vantagens do *outsourcing*, como referido por Roehrich (2008). Em relação ao conceito é importante sair da imagem redutora do ‘*make or buy*’ tão bem defendido por Parry & Roehrich (2009) quando afirmam que “*Seen from the view of strategic flexibility, outsourcing is just one way in which the boundary of an organisation can be adjusted in response to changing global markets*”. É deveras estimulante pensar nesta perspectiva de ‘fronteira’ e como de facto esta pode ser dinâmica ‘*overtime*’, alargando-se ou retraindo-se consoante o contexto e não como um dogma que aguarda ser questionado. Em relação aos riscos, é Eurico Dias que refere a necessidade de saber gerir o risco ao afirmar que “Uma das formas de ir tornando o processo mais eficiente é partilhar o risco” e continuar a usufruir das economias de escala, muito centradas nos especialistas, dando como exemplos a Tenneco, Sommer Aliber e Visteon. Esta perspectiva faz do *outsourcing* a forma de usufruir de especialistas, recolher por esta via novas competências e com eles partilhar o risco das operações. Porém, é verosímil concluir que estes riscos estarão mais conscientes, assim como as oportunidades nele contidas, em organizações que possuem uma liderança clara, com uma Missão definida, conhecida e percebida por todos e operacionalizada de forma diária, onde o negócio é dominado e onde o conjunto das suas actividades se pode racionalizar e categorizar entre as actividades ‘core’ e não ‘core’.

Também de acordo com Eurico Dias, “um produto para ser produzido e entregue no mercado tem a necessidade de ter uma cadeia cada vez mais longa e com mais actores.”, acrescentando: “...já dizia Christopher que o futuro é a concorrência entre cadeias de abastecimento e não entre empresas. Ou faço parte de uma cadeia competitiva ou sozinho não consigo ser competitivo”. Este raciocínio é partilhado por Powell, Koput, & Smith-Doerr (1996) que a título de exemplo ilustrativo, descobriu que na indústria Biotecnológica, o local onde se desenrolam as verdadeiras inovações se encontra ao nível da rede, a sua *network*, e não ao nível da empresa individual. As patentes são tipicamente registadas por um largo número de profissionais ao serviço de diferentes organizações, incluindo empresas de base biotecnológica, farmacêuticas e universidades. Este autor afirma ainda que aqueles que não

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

estão inseridos em redes com estas características, se encontram em plena desvantagem competitiva. Aceita-se que esta evidência seja transversal a muitos sectores económicos, com o sector Automóvel incluído, onde 70% do valor do produto que montam advém da sua rede de fornecedores originando que o custo e a qualidade dos seus veículos são função da produtividade desta sua rede (Dyer & Nobeoka, 2000). Também José Cruz Filipe corrobora esta observação quando afirma: “Se olhar para um automóvel e observar o custo total do carro, esse custo é em grande parte constituído por *outsourcing*. A empresa que põe lá a marca, nos EUA, aqui há uma dúzia de anos incorporava 27%, a Europa incorporava um bocadinho mais, à volta de 30% e esta incorporação era essencialmente no *design* e no *marketing*. O resto era tudo em *outsourcing*”. Complementarmente, refere que as melhores práticas levaram à criação de um design dominante em que os produtos são muito semelhantes e que, por esta via, a especialização destes *outsourcers* leva a uma economia de escala e a níveis crescentes de qualidade e dos níveis de serviço por força da curva de experiência, levando “à desintegração vertical e ao *outsourcing*”. A *Toyota Motor Corporation* continua a líder mundial do sector automóvel, de acordo com a Interbrand (2011) e é uma das referências em Sistemas de Produtividade com o seu mundialmente conhecido ‘*Toyota Production System*’, tendo-o na origem do seu actual sucesso e que integra no seu âmago uma abordagem ‘*learning organization*’, promovendo de forma sistemática, concertada e bem estruturada, políticas e práticas de ‘*knowledge sharing & knowledge transfer*’ com os seus fornecedores, para quem esta prática funciona de forma equivalente à de uma externalização dos processos e das pessoas envolvidas em actividades ‘core’ de negócio, nomeadamente aquelas envolvidas em actividades de melhoria contínua, redução de custos e ineficiências, projectos Six Sigma e outras actividades *kaizen/Lean*, que são desempenhadas pelas pessoas que mais experiência têm nos processos internos e nas quais reside todo o repositório de *know-how* e competência organizacional. É esta filosofia de actuação que o estudo demonstra ainda estar muito longe das práticas dos gestores de topo portugueses, caracterizado por ser um Gestor de Primeira Linha, maioritariamente a exercer funções em organizações que facturam acima de 50M€, que se segmentam em parte igual entre as com menos de 250 colaboradores e com mais de 250 colaboradores, sendo de quase exclusivo capital estrangeiro e que, no seu conjunto, se localizam essencialmente na faixa litoral como organizações fornecedoras de primeira linha (80%).

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

Da perspectiva das Razões para externalizar, um dos Objectivos Específicos do estudo, os resultados apontam no sentido de haver um alinhamento entre as opiniões reflectidas no estudo de Kakabadse & Kakabadse (2005), quando este afirma que são três as categorias principais que lhe estão subjacentes: o objectivo de atingir as melhores práticas, o controlo dos custos e o *focus* nas competências ‘core’ da organização que actuam como uma relevante alavanca estratégica (numa amostra relativa a 50 organizações sediadas nos Estados Unidos da América, na Grã-Bretanha e no continente europeu). Foi também esta a directriz dos resultados obtidos entre os gestores portugueses da presente amostra, onde as respostas reclamam ser a ‘Implementação de *Best Practices* e melhoria da qualidade do serviço’ a razão que melhor justifica a externalização de actividades, áreas ou processos, seguida pela ‘Disciplina no controlo de custos’; Não sendo unânime, o sentido das respostas obtidas é claramente convergente com a linha de tendência internacional.

Fez-se igualmente uma abordagem às áreas e recursos organizacionais com potencial para externalização. Os dados são optimistas e apontam num sentido de abertura mental dos gestores, no alargar do ‘leque’ das áreas a externalizar, admitindo para muitas das áreas propostas, virem a considerar essa opção no futuro, aparentemente saindo do paradigma mais conservador defendido por Williamson (1981), quando prediz que o *outsourcing* ocorre sob condições de baixa especificidade técnica, baixa incerteza e com baixos níveis de transacções. Quando as transacções são de elevada especificidade, com risco elevado de oportunismo (uso indevido do *know-how* adquirido), a externalização falha, advoga a teoria, forçando a organização a não tentar a externalização das transacções (Walker & Weber, 1984). Para além de autores como Mol (2005) que argumentam que

*“...If R&D intensive industries can outsource many more manufacturing and design activities, as now appears to be the case, this implies these activities become increasingly footloose. The recent rise of global sourcing structures is therefore not limited to activities where cost of labor is the key consideration, but also appears to start including more innovative activities”*,

também João Villas Boas reitera esta linha de actuação, ao afirmar que “Essa tendência é firme ao nível internacional. Não faz sentido fazer a diferença entre tendências nacionais e internacionais”, referindo que “se a nível internacional acontece, a nível nacional acontecerá. É uma questão de tempo.”

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

Pode-se igualmente retirar conclusões do dilema da relação contratual entre as partes, englobando os três interessados deste contexto: o cliente, o colaborador e o *outsourcer*. Na relação cliente-*outsourcer*, o facto dos questionados não excluïrem de forma consensual ou unânime nenhuma das formas de contratualização colocadas à disposição é um dos factos a reter. Especificamente, as opções ‘Alianças Estratégicas’ e ‘Fornecedores de confiança’ recebem um consenso muito alargado e demonstram a tendência no estabelecer de relações de longo ou muito longo prazo, estáveis e profícuas às partes. Sobre este aspecto também João Villas Boas se pronuncia, reforçando que “Há que negociar mais; Colaborar; Confiar; E controlar impetus mesquinhos e comezinhos de enganar os parceiros”, reforçando a ideia de relação de longo prazo e efectiva relação de parceria na troca de saberes e vantagens. Kakabadse & Kakabadse (2005) sobre este tópicu concluem algo apenas parcialmente em linha com esta observação sobre as preferências do Gestor nacional, pois as duas opções de maior consenso no seu estudo foram os ‘Contratos Individuais Simples’ ou em particular os que envolvem ‘Fornecedores de Confiança’, com os quais já mantém um relacionamento. Sobre o impacto destas decisões nos colaboradores, a opção que mais se destaca é a ‘mix de recursos com o fornecedor’ e que aponta no sentido da decisão mais em voga, na procura de reduzir redundâncias e reduzir a sub-utilização de recursos, num contexto económico de recessão e actual descida da Procura e consequentemente dos volumes de produção.

Futuras linhas de acção passam pela investigação do fenómeno das competências ‘core’ e potencial de externalização, de uma forma profunda e representativa, que consiga caracterizar com detalhe o que se deixa agora como uma imagem inicial desse trabalho. Esta linha deverá fazer uso de um âmbito mais alargado de intervenientes na área dos ‘fornecedores de componentes para a indústria automóvel’, procurando sinergias com Associações representativas do sector que possam ser facilitadoras e desbloqueadoras no acesso às cúpulas directivas destas organizações, contornando as limitações encontradas pelo Investigador.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### 8 Referências Bibliográficas

- Interbrand*. (2011). Obtido de Best Global Brands: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/BGB-Interactive-Charts.aspx>
- AFIA. (2011). *Indústria de componentes para automóveis*. Associação de componentes para automóveis.
- Calabrese, G., & Erbetta, F. (2005). Outsourcing and firm performance: evidence from Italian automotive suppliers. *Int. J. Automotive Technology and Management* 5 (4), 461–479.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal* 17(4), 271–292.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal* 21, 345–367.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23 (4), 660-679.
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7 (4), 375–387.
- Holweg, M. (2008). The evolution of competition in the automotive industry. In G. Parry, & A. Graves, *Build to Order: The Road to the 5-Day Car* (pp. 13-35). Springer Verlag London Limited.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review* 47 (2), 183-204.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3), 383–397.
- Levinson, N. S., & Asahi, M. (1996). Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics* 24, 51-63.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (1993). Technological regimes and firm behaviour. *Industrial Corporate Change* 2 (1), 45-71.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley (USA).
- Mol, M. J. (2005). Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence From Dutch Manufacturing. *Research Policy* 34 (4), 571-582.

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio**

- Parry, G., & Roehrich, J. K. (2009). Towards the strategic outsourcing of core competencies in the automotive industry: threat or opportunity? *International Journal Automotive Technology and Management* 9 (1), 40-53.
- Patel, P., & Pavitt, K. (1997). The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent but not much variety. *Research Policy* 26 (2), 141-156.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41, 116–145.
- Roehrich, J. (2008). Outsourcing: management and practice within the automotive industry. In G. Parry, & A. Graves, *Build to Order: The Road to the 5-Day Car* (pp. 75-96). Springer Verlag London Limited.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-buy decisions. *Administrative Science Quarterly* 29 (3), 373–391.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education Inc.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology* 87 (3), 548–577.

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

## 9 Anexos

### 9.1 Anexo 1 – Questionário

#### Secção 1: Questões de caracterização

Para todas as respostas reporte-se à realidade da sua organização e onde for relevante uma data de referência situe-se no fecho do ano de 2011.

**i. Qual o seu nome? \***

Nome pelo qual gosta de ser tratado.

**ii. Qual o cargo que representa?**

Nome atribuído pela sua organização à posição hierárquica que ocupa.

**iii. Qual o nome da sua organização?**

**iv. Qual o Volume de Negócio da sua organização?**

- <2M€
- <10M€
- <50M€
- >50M€

**v. Qual o número total de trabalhadores?**

- <50 (pequena empresa)
- <250 (média empresa)
- <500 (grande empresa)
- >500

**vi. Qual a estrutura do capital?**

- 100% nacional
- Maioritariamente nacional
- Capital minoritário
- 100% estrangeiro

**vii. Qual a sua localização?**

**viii. Qual o sub-sector de actividade?**

resposta opcional; n.º CAE

**ix. Qual a posição na cadeia de valor?**

- OEM
- Tier 1
- Tier 2
- Tier 3 ou superior

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

## Secção 2: Questões de Contextualização - parte 1 de 3

### MISSÃO EMPRESARIAL

Tenha subjacente a definição de Missão que lhe é apresentada de seguida, nas suas respostas:

“...Mission is the purpose or reason for the organization's existence...(and) defines the fundamental, unique purpose that sets company apart from other firms of its type(...). It puts in words what the company is now and what it wants to become”, (Wheelen & Hunger, 2008).

#### 1. A sua organização possui uma Missão escrita?

- sim; seguir para a 2.
- não; seguir para a 7.

#### 2. Está interiorizada pelos seus Gestores | Direcções?

- sim
- não

#### 3. Paré por uns segundos...Consegue reproduzi-la?

- sim; seguir para a 3.1.
- não; seguir para a 3.2.

#### 3.1. Escreva as palavras-chave que lhe estão associadas:

se tiver respondido 'sim' em 3.

#### 3.2. Enuncie a razão:

se tiver respondido 'não' em 3.

#### 4. Considera-a inspiradora, neutral ou desenquadrada?

- Inspiradora
- Neutral
- Desenquadrada

#### 5. A sua Missão empresarial está na raiz das decisões estratégicas ou é por outro lado o corolário dessas opções estratégicas?

Pretende-se perceber se sua Missão é a causa ou a consequência

- A Missão está na raiz
- A Missão é um corolário

#### 6. A Missão é um 'activo' sistematicamente utilizado no planeamento e execução das estratégias?

Pretende-se perceber se a Missão é uma ferramenta norteadora de decisões

1 2 3 4 5

Raramente      Sistematicamente

## Secção 2: Questões de Contextualização - parte 2 de 3

### 'CORE' DO NEGÓCIO

Tenha subjacente a definição de processos 'core' que lhe é apresentada de seguida, nas suas respostas:

“...activities traditionally performed internally with long-standing precedent, critical to business performance, creating current or potential competitive advantage and that will drive the future growth, innovation or rejuvenation of the enterprise”, (Parry & Roehrich, 2009).

#### 7. A sua organização possui um plano estratégico escrito?

- sim
- não; seguir para a 10.

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

8. Paré por uns segundos...Consegue reproduzir os projectos estratégicos nele contidos?

- sim; seguir para a 8.1
- não; seguir para a 8.2

8.1. Escreva as palavras-chave que lhe estão associadas:

se tiver respondido 'sim' em 8.

8.2. Enuncie a razão:

se tiver respondido 'não' em 8.

9. Algum dos seus projectos estratégicos é referente à análise do potencial de externalização de alguma área | processo | actividade?

- sim; seguir para 9.1
- não; seguir para 10.

9.1. Descreva-o de forma muito resumida

10. A sua organização já promoveu | promove | irá promover alguma reflexão entre shareholders sobre o potencial do outsourcing de áreas ‘core’ na sua organização e sobre a sua organização?

- sim, já promoveu; seguir para 10.1
- sim, está a promover; seguir para 10.1
- sim, irá promover; seguir para 10.1
- Não, não está no nosso horizonte a promoção de tal reflexão; seguir para 11

10.1. Descreva de forma muito resumida o i.) principal estímulo para essa reflexão, a ii.) fase actual da reflexão e iii) a principal conclusão (se existir)

Basta que coloque: i) <resposta>, ii) <resposta>, etc

11. Em baixo estão três opiniões expressas por altas direcções de empresas. É importante perceber como se reve perante cada uma delas.

“There is an economic case for outsourcing. We realize economies of scale. We also put market forces into play, which require organizations to make a fundamental reappraisal of their activities. For the outsourced activities, the organization knows what they are getting for their money and we can monitor performance against cost. For the service provider, that is their core business.” (General Manager, Financial Services)

“We have outsourced all of our noncore activities. There are only a few sacrosanct activities that we do not consider for outsourcing, such as strategy planning. But then again, that is today, tomorrow we may start debating it.” (IT Director, Utilities)

“If a company chooses to utilize outsourcing as a lever for achieving competitive advantage, then it has to build core competencies around the skills of finding the right partners and the management of external relationships. They also have to have processes in place that can integrate a network of suppliers.” (General Manager, Energy Sector)

12. Apresentam-se em baixo algumas das mais conhecidas correntes de opinião (expressas sob a forma de diferentes teorias) sobre o fenómeno do ‘Outsourcing’. Depois da sua leitura, identifique o grau de concordância, utilizando as escalas fornecidas. Em baixo apresenta-se a Perspectiva da Fonte de Recursos [Resource Base View]

O que é central nesta abordagem é o focus nos recursos internos e nas suas competências como catalisadores do conhecimento, assumindo estes a função do desenvolvimento organizacional de forma a consolidar competências diferenciadoras. Em síntese a teoria do ‘Resource Based View’ advoga que se a organização externalizar alguns dos seus recursos, perderá o domínio e controlo sobre o seu ‘core’.

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

### Teoria da Dependência dos Recursos [Resource Dependency Theory]

Esta abordagem é diferente da anterior, pois foca-se no ambiente externo à organização e não no interno. Em síntese, a estratégia de externalização de cada organização consiste na avaliação do grau de dependência da organização noutras organizações, de forma a adquirir recursos críticos e assim suprir gaps de performance, que de outra forma seriam ineficientemente geridos caso o fossem somente com recursos internos.

.Concordo integralmente

### Economia dos Custos de Transação [Transaction Cost Economics]

Esta outra abordagem cria uma perspectiva diferente de análise, afirmando que as actividades económicas de uma organização dependem do balanço entre a economia de produção interna e a dos custos com as transações, se externalizadas. Custos de produção mais reduzidos podem ser conseguidos através do outsourcing, utilizando as economias de escala do fornecedor. O outro termo deste balanço, obriga a maiores custos com as ‘transações’ decorrentes das negociações, monitorização e reforço de contractos.

.Concordo integralmente

### Abordagem às Competências Nucleares [Core Competency Approach]

Esta abordagem focada nas competências nucleares, permite uma análise à luz das competências externas que conseguem ter preponderância sobre as existentes na organização, sendo que a organização deve reflectir na possível externalização das actividades em que não consegue ser ou não precisa ser a melhor, suplantando a concorrência. Este tipo de atitude perante o negócio, contraria as abordagens tradicionais, incluindo no leque das decisões o potencial de outsourcing das actividades ‘core’ do negócio. Apesar do argumento da empresa ficar ‘vazia’, subtraída que foi o seu know-how e as suas competências pelo outsourcer, é porém o reflexo de uma nova vaga de líderes, que pensa a organização no seu estado futuro, modelado pelas realidades em permanente dinâmica e mutação.

.Concordo integralmente

### Abordagem ao Network Industrial [Industrial Network Approach]

Esta abordagem centra-se nas múltiplas relações existentes entre as organizações integrantes da sua cadeia de valor, a montante e a jusante, um pouco à semelhança da Teoria da Dependência dos Recursos, [Resource Dependence Theory]. Porém com uma diferença relevante. Enquanto que a anterior reflecte uma abordagem ‘one-on-one’, promovendo a relação individual biunívoca com cada uma das outras organizações, a segunda promove uma abordagem à ‘rede’ com que a organização se relaciona e não apenas a um nível institucional, mas também ao nível dos indivíduos e grupos de indivíduos. Assim uma abordagem de ‘network’ enfatiza as capacidades de combinação e integração de recursos e a troca de informação entre os diferentes actores, colocando o ‘outsourcer’ como um dos ‘nós’ desse network.

.Concordo integralmente

### 13. APENAS de entre as que assinalou anteriormente como ‘Concordo integralmente’, hierarquize-as de acordo com a sua preferência.

Não considere qualquer uma das outras teorias classificada com outra opção. Utilize uma hierarquização em que utiliza a numeração cardinal , 1ª, 2ª, 3ª, etc, para definir a sua preferência

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
Perspectiva da Fonte de Recursos	<input type="radio"/>				
Teoria da Dependência dos Recursos	<input type="radio"/>				
Economia dos Custos de Transação	<input type="radio"/>				
Abordagem às Competências Nucleares	<input type="radio"/>				
Abordagem ao Network Industrial	<input type="radio"/>				

# Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

## Secção 2: Questões de Contextualização - parte 3 de 3

### NETWORK EMPRESARIAL

Tenha subjacente a definição de ‘network’ empresarial que lhe é apresentada de seguida, nas suas respostas:

“...there is an increasing evidence which suggests that a ‘network’ of firms may be a critical, but less understood, unit of analysis for understanding firmlevel learning. Various scholars have recognized that inter-organizational learning is critical to competitive success, noting that organizations learn by collaborating with other firms, as well as by observing and importing their practices (March & Simon, 1958); (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996); (Levinson & Asahi, 1996)”.

#### 14. A sua organização promove ou pertence a algum ‘network’ empresarial?

Não confundir com Associações ou Colectividades que promovem outros propósitos.

- sim; seguir para 15.
- não; seguir para 18.

#### 15. Engloba os seus fornecedores?

- sim
- não

#### 16. Engloba os seus clientes?

- sim
- não

#### 17. Caracterize a ‘network’ empresarial a que pertence de forma muito sucinta, quanto à forma de organização, dimensão e objectivos.

#### 18. Teve até à data alguma oportunidade de se cruzar ou mesmo pesquisar sobre este tema do ‘network’ empresarial?

- sim
- não

#### 19. O caso da Toyota deve ser um dos melhor documentados do mundo neste particular. Estas redes são apelidadas de *Kyoho Kai* [cuja tradução literal representa ‘círculo de cooperação voluntária entre fornecedores’]. Conhece-as?

- sim
- não

#### 20. Contrariando o lugar-comum do ‘orgulhosamente sós’, alguma vez lhe ocorreu criar a sua própria ‘network’ tendo a sua organização como um dos ‘nós’ da mesma?

- sim
- não

## Secção 3: Questões Especificas de Estudo - Parte 1 de 3

### RAZÕES PARA EXTERNALIZAR

#### 21. Apresenta-se de seguida uma lista onde se descrevem as várias razões postuladas por diferentes investigadores, como as causas possíveis na raiz de se externalizarem Actividades, Áreas e Processos:

Numere de forma ordinal (1ª, 2ª, ...) e da mais relevante para a menos relevante, as 5 razões que melhor justificam a externalização de um Processo

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos 'core' ao negócio

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
Implementação de best practices e melhoria da qualidade do serviço	<input type="radio"/>				
Focus nas competências 'core' e subida na cadeia de valor	<input type="radio"/>				
Disciplina no controlo de custos	<input type="radio"/>				
Redução de headcount	<input type="radio"/>				
Aceder e maturar novos tipos de competências	<input type="radio"/>				

### Secção 3: Questões Especificas de Estudo - Parte 2 de 3

#### ÁREAS A EXTERNALIZAR

#### 22. De entre as Áreas abaixo listadas, expresse a sua convicção face ao potencial de externalização.

Relembre o 'Objectivo' do presente Questionário! Estamos a questioná-lo sobre as funções e competências frequentemente vistas como 'core', asseguradas por quadros qualificados (intermédios e superiores) que admitiria externalizar, mesmo que o fizesse de forma parcial e mantendo os processos fisicamente na sua organização:

	Jamais	Admito discutir	Sim, a externalizar	Já externalizei
R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eng.º Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipas Manufatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrialização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento Avançado Qualidade Produto e Amostras Iniciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento e Qualidade de Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OKm & Garantias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metrologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditorias Produto & Processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria Continua, Lean & Kaizen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

23. Nas respostas a esta questão, associe a cada Área com potencial de externalização, as melhores Razões que fundamentariam a sua externalização;

Aplicável a todas as respostas anteriores, excepto as classificadas como ‘Jamais’.

	Implementação de best practices e melhoria da qualidade do serviço	Aceder e maturar novos tipos de competências	Disciplina no controlo de custos	Focus nas competências ‘core’ e subida na cadeia de valor	Redução de headcount
R&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eng.º Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipas Manufatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrialização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento Avançado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade Produto e Amostras Iniciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento e Qualidade de Fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OKm & Garantias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metrologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditorias Produto & Processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria Contínua, Lean & Kaizen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Secção 3: Questões Específicas de Estudo - Parte 3 de 3

#### FORMAS DE EXTERNALIZAR

24. Enunciadas que estão as razões e as áreas com potencial de externalização, quais as formas preferenciais de contratualização | relacionamento com os fornecedores?

Relembre o ‘Objectivo’ do presente Questionário! Estamos a questionar-lo sobre as funções e competências frequentemente vistas como ‘core’, asseguradas por quadros qualificados (intermédios e superiores) que admitiria externalizar, mesmo que o fizesse de forma parcial e mantendo os processos fisicamente na sua organização:

	Jamais	Admito discutir	Sim, melhor opção	Já em prática
Fornecedores de confiança ou preferenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação tradicional (ênfase no preço)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratação condicionada à performance (SLA com penalidades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alianças estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Múltiplos fornecedores activos para o mesmo serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias com risco partilhado (penalidades   prémios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias com participações cruzadas   Jointventures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos ‘core’ ao negócio

**25. Última questão. Para o grupo de profissionais potencialmente envolvidos no outsourcing dos Processos [Áreas ‘core’, qual a forma mais eficiente de o concretizar na sua organização?**

Relembre o ‘Objectivo’ do presente Questionário! Estamos a questioná-lo sobre as funções e competências frequentemente vistas como ‘core’, asseguradas por quadros qualificados (intermédios e superiores) que admitiria externalizar, mesmo que o fizesse de forma parcial e mantendo os processos fisicamente na sua organização:

	Jamais	Admito discutir	Sim, melhor opção	Já em prática
Transferência destes recursos para o fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mix de recursos com o fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manutenção da redundância com redistribuição interna de novas responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociações com rescisão amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Terminou a sequência das 25 questões que lhe propusemos. Pela sua disponibilidade e participação, muito lhe agradeço.**

O resultado desta investigação será analisado e comentado na Tese publica que lhe dá origem. A partir dela será executado um relatório executivo, que se pretende vir a partilhar, com cada um dos participantes.

## **Estado de Maturidade Empresarial no *Outsourcing* de Recursos Humanos 'core' ao negócio**

### 9.2 Anexo 2 – Guião

Entrevistas conduzidas pelo Investigador às seguintes individualidades:

> *Professor. Eurico Dias, ISCTE, Prof. Auxiliar, Ex- Administrador da Agência Portuguesa de Investimento; 7 de Maio de 2012, ISCTE.*

> *Professor José Cruz Filipe, ISCTE, Departamento de Ciências de Gestão, Área de Estratégia, Empreendedorismo e Gestão Global; 31 de Maio de 2012, ISCTE.*

> *Professor João Villas-Boas, ISCTE, Departamento de Ciências de Gestão, Área de Tecnologia, Produção e Operações; 21 de Junho de 2012, ISCTE.*

#### Definição e caracterização do Problema

O presente trabalho pretende fazer um diagnóstico representativo do pensamento do Gestor|Administrador sobre as práticas de sourcing, percebendo de como estas são condicionadas pela Missão da sua organização, pela percepção ou mesmo clara identificação e listagem das competências e actividades 'core' e pela sua compreensão e aplicação dos princípios sinérgicos do network empresarial.

Mas o problema não fica caracterizado de forma completa se nele não se incluir a caracterização das Áreas organizacionais admissíveis de externalizar, as diferentes razões na origem dessa possibilidade e as diferentes formas formais de o executar|implementar, formalizada a decisão interna de externalizar.

1. Como caracteriza uma política de contratação com ênfase no Outsourcing, na optica da eficiência e produtividade organizacional?

[obter a opinião pessoal]

2. Sente que a sua resposta é muito própria ou é representativa da maioria dos gestores empresariais?

[alinhamento à 'população' do estudo]

3. Se tiver de emitir a sua opinião sobre uma tendência em relação ao alargamento das actividades que são externalizadas, diria que elas se alargarão a cada vez mais actividades, incluindo algumas 'core' de cada negócio ou que essas não estão no espectro da decisão dos nossos gestores?

[obter uma perspectiva de futuro]